

*Universidad de Pinar del Río
Hermanos Saiz Montes de Oca*



Título: Propuesta metodológica para la evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local como instrumento de toma de decisiones.

Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Dirección de Empresas.

*Autora: Lic. Jennys Paretas Díaz
Tutor: Dr. Luis Gustavo Marín Cuba*

Pinar del Río, 2010. "Año 52 de la Revolución"

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Secretario

Vocal

CIUDAD Y FECHA:



Declaro que soy autora de este Trabajo de Maestría y que autorizo a la Universidad de Pinar del Río, a hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.

Firma: _____



Jennys Paretas Díaz

paretas@eco.upr.edu.cu

Jennys Paretas Díaz autoriza la divulgación de la presente investigación bajo la licencia Creative Commons de tipo **Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada**, se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas. La licencia completa puede consultarse en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

Jennys Paretas Díaz autoriza al Departamento de GEDELTUR adscrito a la Universidad de Pinar del Río, a distribuir el presente trabajo en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de materiales didácticos disponible en: "[Inserte URL del repositorio]"



A mi Puri, muy en especial, por ser el impulsor incesante y motivo de este esfuerzo. Aquí tienes mi Puri, papá de mi alma. Al fin!

A esa alma sublime que me comprende fielmente; ejemplo y orgullo de mi vida. Guía certera. Te adoro mami!

A esos angelitos que me roban el corazón. Mis sobrinos y sobrinas.

A mi cuñi, la hermana que me dio la vida.

A mis hermanos, por su apoyo e incondicionalidad, por ser ejemplos; cada uno a su manera.

A mi tatiro, motivo de un gran sueño. Fuente de inspiración.

A mis amigos, que han permanecido en las buenas y las malas.

JPD.

A mi tutor, por su ejemplo, y confianza en mí.

A los profesores de la Maestría en Gerencia por los conocimientos transmitidos y enseñanzas.

A todas las personas que contribuyeron en este trabajo del Municipio Viñales:

- *Al Presidente del Gobierno Municipal y su esposa por toda la información, disposición y colaboración prestada.*
- *A Ricardito (el historiador), por su sinceridad y orientaciones acertadas.*
- *A las muchachas de la Oficina de Cuadro del Gobierno.*
- *A Julito y Catalina del COM de Viñales, por sus experiencias.*

A los investigadores de ECOVIDA (Jesús Alfonso), el Subdirector del Parque Nacional de Viñales (Yoel Martínez Maqueira), y Mariita del Museo de Ciencias, por sus atenciones e información.

A los investigadores del PDAL en Pinar del Río, por su información.

A Belkys, por alentarme en todo momento, por su amistad y ayuda incondicional.

A los colegas de trabajo:

*En especial a Anneris y Osvaldo, por sus conocimientos y su apoyo constante,
A Miladys, por su cariño y amistad, gracias por soportarme y poder contar contigo.*

A mis compañeros de maestría, navegantes en el mismo barco: (Naidelys, Jose, y Yadisbel).

A todos los que me han alentado a ser cada día mejor.

¡Gracias!

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| RESUMEN | A |
| ABSTRACT | B |
| INTRODUCCIÓN | I |
| I. CONCEPCIONES TEÓRICAS SOBRE DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE, PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL Y EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL. | |
| I-1. Antecedentes sobre el desarrollo local. | 1 |
| I-2. Apreciaciones conceptuales del desarrollo local en su evolución histórica. | 2 |
| I-2.1. La dimensión de “lo local”. | 4 |
| I-2.2. Los actores locales y agentes de desarrollo. | 6 |
| I-3. Desarrollo local contemporáneo y sostenibilidad. | 7 |
| I-4. Desarrollo local en Cuba. | 12 |
| I-5. Los proyectos de desarrollo en general. Definición. | 19 |
| I-6. Los proyectos de desarrollo local (PDL). Definición y clasificación. | 21 |
| I-6.1. Clasificación de los proyectos. | 22 |
| I-6.2. El ciclo de vida del proyecto. | 24 |
| I-6.2.1. Tipos de evaluación en el ciclo de vida del proyecto. | 25 |
| I-7. El uso del Marco Lógico en los proyectos. Características generales. | 27 |
| I-8. La evaluación del impacto social de los proyectos de desarrollo local como instrumento para la toma de decisiones. | 28 |
| I-8.1. Definición de impacto y evaluación de impacto social. | 29 |
| I-8.2. Metodologías de evaluación de impacto social. Modelos cualitativos y cuantitativos. | 31 |
| Conclusiones parciales del capítulo. | 35 |
| II. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL EN VIÑALES. | |
| II-1. Caracterización del municipio Viñales. | 37 |
| II-1.1. Caracterización del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) en Viñales. Estructura y funciones. | 40 |
| II-2. Situación actual de la evaluación de impacto social de los proyectos de desarrollo local en viñales. | 42 |
| II-2.1. Resultados de la aplicación de la entrevista. | 42 |
| II-2.2. Resultados de la aplicación del cuestionario. | 50 |
| Conclusiones parciales del capítulo. | 59 |

III. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL EN VIÑALES.

| | | |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| III-1 | Fundamentación de la metodología para la evaluación del impacto social de proyectos de desarrollo local.----- | 61 |
| III-1.1 | Etapas clave en la evaluación del impacto social de proyectos de desarrollo local.----- | 66 |
| III-1.1.1 | Fase I: Familiarización con el objeto de evaluación.----- | 67 |
| III-1.1.2 | Fase II: Diagnóstico de las condiciones objetivas para la evaluación de impacto social.----- | 68 |
| III-1.1.3 | Fase III: Sensibilización y capacitación de los implicados.----- | 69 |
| III-1.1.4 | Fase IV: Diseño de la evaluación de impacto social.----- | 70 |
| III-1.1.5 | Fase V: Ejecución de la evaluación del impacto social.----- | 73 |
| III-1.1.6 | Fase VI: Procesamiento y análisis de los resultados obtenidos.----- | 73 |
| III-1.1.7 | Fase VII: Socialización de los resultados.----- | 74 |
| III-2 | Análisis de los resultados de la consulta a expertos sobre la validez y viabilidad de la metodología de evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local.----- | 77 |
| Conclusiones parciales del capítulo.----- | | 81 |
| Conclusiones generales----- | | 83 |
| Recomendaciones----- | | 84 |
| Bibliografía----- | | 85 |
| Anexos----- | | 94 |

El desarrollo local en Cuba surge como una necesidad ante la crisis económica de los años 90'. Desde entonces, variados han sido los proyectos de desarrollo local que se han venido implementando y que responden a la diversidad de fenómenos sociales y económicos que afectan a la sociedad en la que vivimos. Estos han contribuido al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la población, y han generado importantes impactos a nivel social; pero han carecido de necesaria evaluación.

La evaluación de impacto social no sólo compromete un análisis profundo de objetivos, acciones y resultados de un proyecto, sino que además permite indagar en los efectos que se generan en una población determinada, hayan sido previstos o no. A su vez, representa una mirada crítica a la manera en que actúan los actores locales, determinando éxitos y fracasos respecto a mejorar el acceso a recursos y servicios, y las condiciones de vida en general de la población.

De ahí que para contribuir a la evaluación de impacto social de los proyectos de desarrollo local y a la toma de decisiones de los actores locales, la presente investigación tuvo como objetivo fundamental elaborar una propuesta metodológica para la evaluación del impacto social de proyectos de desarrollo local.

En el desarrollo del trabajo se exponen diferentes conceptos relacionados con el desarrollo local, los proyectos de desarrollo local y las metodologías cuantitativas y cualitativas para la evaluación de impacto social de proyectos. Se realiza un proceso de diagnóstico de la situación actual de la evaluación de impacto social de los proyectos de desarrollo local en el área objeto de estudio, donde se utilizaron diferentes instrumentos tales como: la revisión documental, entrevistas, y cuestionarios.

Como resultado de la investigación se logró elaborar una metodología para la evaluación del impacto social de proyectos de desarrollo local, que incluye un conjunto de variables, dimensiones e indicadores sobre la base de un enfoque de marco lógico.

PALABRAS CLAVES: Desarrollo local, proyectos de desarrollo local, indicadores de impacto social, evaluación de impacto social.

The local development in Cuba arises like a necessity before the economic crisis of the years 90'. From then on, varied they have been the projects of local development that have been come implementing and that they respond to the diversity of social and economic phenomenon's that they affect to the society in which we live. These have contributed to the improvement of the conditions and quality of the population's life, and they have generated important impacts at the social level; but they have lacked necessary evaluation.

The evaluation of social impact doesn't only commit a deep analysis of objectives, actions and results of a project, but rather also allows to investigate in the effects that this generated in a certain population, have been foreseen or not. In turn, it represents a critical look to the way in that the local actors act, determining successes and failures regarding improving the access to resources and services, and the conditions of life in general of the population. With the result that to contribute to the evaluation of social impact of the projects of local development and the taking of the local actors' decisions, the present investigation had as fundamental objective to elaborate a methodological proposal for the evaluation of the social impact of projects of local development.

In the development of the work different concepts related with the local development, the projects of local development and stress are made in the quantitative and qualitative methodologies for the evaluation of social impact of the projects. It is carried out a process of diagnosis of the current situation of the evaluation of social impact of the projects of local development in the area study object, where different such instruments were used as: the documental revision, interviews, and questionnaires.

As a result of the investigation it was possible to elaborate a methodology for the evaluation of the social impact of projects of local development that includes a group of variables, dimensions and indicators on the base of a focus of logical mark.

KEY WORDS: Local develop, projects of local development, social impact indicators, social impact evaluation.

Resulta frecuente encontrar en el discurso especializado de nuestros días, tanto al nivel internacional como nacional, la utilización del término desarrollo local bajo el principio de *“pensar en lo global y actuar localmente”*. Este enfoque se contrapone a las tendencias globalizadoras existente del mercado; y por tanto, se promueve como una alternativa posible de desarrollo sustentable, donde se intenta superar los obstáculos que impiden que el desarrollo sea incluyente y duradero, articulando los aspectos sociales, políticos, ambientales y económicos en el plano local.

La promoción de este desarrollo comienza a estudiarse en Cuba a partir de la crisis de los años 90', *“como instrumento para el logro de una alternativa de desarrollo posible desde condiciones de subdesarrollo estructural...”*, (Caño S, M. C. 2006)^[1] en la que se continúa *“...defendiendo una noción del desarrollo social profundamente diferente a la promovida por la modernidad capitalista* (Limia, M. 2004)^[2], debido a que en la sociedad de la construcción del socialismo, este desarrollo local está obligado a alcanzar un acelerado crecimiento del individuo social en tanto condición de desarrollo de la sociedad local misma.

En este escenario comienza a cobrar importancia las iniciativas municipales de desarrollo local que se promueven en todos los municipios del país, siendo el municipio la sociedad local con mayor vocación para la satisfacción directa de necesidades de la población, y es en ellos donde se promueven los proyectos de desarrollo local. Las acciones desarrolladas por los proyectos posibilitan un desarrollo local dirigido hacia el mejoramiento de la calidad y nivel de vida de grupos poblacionales, organizaciones, entorno natural, etc., lo que genera impactos a nivel social que deben ser evaluados.

La evaluación de impacto social es un campo relativamente nuevo en el ámbito de las ciencias sociales, y aún cuando estas comienzan a ser frecuentes a partir de los años 90' sobre todo, con marcado énfasis en los estudios de impacto de programas o políticas sociales, quedan aun estudios por realizar e importante aportes que realizar.

¹ Caño S, M. C. 2006. Cuba, desarrollo local en los 90'. [En línea]. p. 163. Disponible en: <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO15.pdf>.

² Limia, M. 2004. [Conferencia](#) en Santiago de Cuba. Taller Internacional de desarrollo local en municipios de [ecosistemas](#) frágiles.

A pesar de ser una constante la problemática de la evaluación de los proyectos, en la actualidad cubana la evaluación de los resultados y el cumplimiento de los objetivos suele ser el centro de atención de evaluadores. Sin embargo, para la mayoría ahí termina el proceso de evaluación, deduciendo de los resultados el impacto de los proyectos. (Pérez y Beatón, 2007).^[3]

Viñales es uno de los municipios de la Provincia de Pinar del Río donde se ha venido fomentando el desarrollo local, y se han desarrollando diferentes proyectos que responden a la diversidad de fenómenos sociales y económicos que afectan a la población. Todos han tenido impactos sociales, sin embargo, no han sido evaluados los efectos que producen estos proyectos en los destinatarios (individuos, familia, comunidad). Las evaluaciones generalmente realizadas a estos proyectos se han limitado a evaluaciones de seguimiento y monitoreo, o a chequear los resultados cuantitativos en términos de recursos entregados, cantidad de acciones realizadas, cálculo de participantes y beneficiarios, haciendo alguna referencia, en muy pocos casos, a los efectos que producen estos proyectos.

Según criterios de *Baker* (2000), “la evaluación de impacto es especialmente importante en los países en desarrollo, donde los recursos son escasos y cada dólar gastado debe maximizar su efecto en la reducción de la pobreza”.^[4]

Las evaluaciones de impacto social posibilitan realizar el análisis y la valoración de los cambios (resultados y efectos) que genera un proyecto de desarrollo local en los destinatarios. En consecuencia permite registrar y analizar las experiencias (positivas y negativas) adquiridas en el marco del proyecto; valorar si los cambios producidos se encuentran en correspondencia con lo previsto en los objetivos del proyecto; comprobar si como resultado de las acciones desarrolladas han emergido cambios/efectos no previstos y si son o no favorables, y obtener elementos de juicio

³ Pérez, O y Beatón, P. A. 2007. Evaluación de impacto a partir de las dinámicas de cambios sociales. [En línea]. Revista Santiago. Universidad de Oriente. Cuba. Disponible en: <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/viewFile/14507306/904> [Consultado: 3 de Febrero del 2009].

⁴ Baker, L J. 2000. Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales. [En línea]. Washington: Banco Mundial. p. 202. Disponible en: <http://www.cddhcu.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/polisoc/pdf/0403.pdf>. [Consultado: 1 de Febrero del 2009].

fundamentados a fin de tomar decisiones por parte de los actores locales que permitan reorientar las acciones presentes y mejorar las futuras.

En las indagaciones realizadas no se encontraron metodologías que permitan a los actores locales del Municipio Viñales evaluar los impactos sociales (resultados/efectos) para la posterior toma de decisiones. De igual forma, constituye una limitante la pobre identificación y previsión de variables, dimensiones e indicadores de impacto social, duraderos y estables desde la formulación del proyecto, que puedan mantenerse en el cambio de los contextos.

De forma general, los estudios realizados han registrado la evaluación de impacto social como aspecto deficitario de los proyectos de desarrollo local en el Municipio Viñales, tanto para proyectos sociales como para proyectos de expansión o renovación. Todo ello nos ha conducido al planteamiento del siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir en la evaluación del impacto social de los proyectos de desarrollo local en los destinatarios y en la toma de decisiones de los actores locales del Municipio Viñales?

Teniendo en cuenta lo anterior se puede plantear el **objeto de la investigación** asociado a los Proyectos de Desarrollo Local, y en particular se estudia, la Evaluación del Impacto Social de Proyectos de Desarrollo en la localidad de Viñales, constituyendo el **campo de acción**.

A partir de la identificación de la problemática y con la intención de contribuir en su solución, se plantea el **objetivo general** de la investigación: Elaborar una metodología para la evaluación del impacto social de proyectos de desarrollo local.

Los **objetivos específicos** que tributarán al logro del objetivo general son los siguientes:

- 1) Fundamentar las tendencias actuales del desarrollo local y la evaluación del impacto social de los proyectos de desarrollo local al nivel internacional y nacional.
- 2) Caracterizar la situación actual de la evaluación del impacto social de proyectos de desarrollo local en el Municipio Viñales y su contribución a la toma de decisiones.

- 3) Determinar las variables, dimensiones e indicadores de impacto para la evaluación del impacto social de proyectos de desarrollo local utilizando el enfoque de marco lógico.
- 4) Elaborar la metodología de evaluación de impacto social y validarla.

La investigación se apoya en la siguiente **hipótesis**: Si se fundamentan las tendencias actuales sobre la evaluación del impacto social al nivel internacional y nacional y se caracteriza la situación actual de ésta en los proyectos de desarrollo local del área objeto de estudio, se podría elaborar una propuesta metodológica que contenga indicadores que permitan evaluar el impacto social de los proyectos de desarrollo local, y contribuir a la toma de decisiones de los actores locales para el desarrollo sostenible de la localidad Viñalera.

En la investigación fueron aplicados los siguientes **métodos**:

Para la elaboración del marco teórico se utilizaron como **métodos teóricos**:

- ***Históricos (tendencial) y lógicos***: Para analizar la evolución, desarrollo y esencia del desarrollo local y la profundización en cuanto a los diferentes criterios relacionados con la evaluación del impacto social de proyectos.
- ***Análisis y síntesis***: Para la valoración crítica del marco teórico y contextual relacionado con el desarrollo local y la evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local.
- ***Sistémico estructural***: Para fundamentar la propuesta metodológica, estableciendo los nexos entre los elementos que la conforman y las distintas fases de la misma.

Para la obtención de la información se utilizaron los **métodos empíricos**:

- ***Análisis documental***: Para la valoración de la bibliografía relacionada con el problema, y la constatación de la situación actual de la evaluación de impacto de proyectos de desarrollo local en el área objeto de estudio.
- ***Encuestas***: Para diagnosticar los conocimientos relacionados con la definición de impacto social, la situación de la evaluación de impacto social de los proyectos de desarrollo local, así como la importancia que le confieren los actores locales a esta evaluación para la toma de decisiones locales.

- **Entrevistas:** Para diagnosticar el conocimiento de los actores locales sobre el objeto y campo de investigación.
- **Criterios de expertos:** Para validar las fases de la propuesta metodológica y las variables, dimensiones e indicadores de impacto social a utilizar en la evaluación de los proyectos de desarrollo local.

Para el procesamiento y análisis de la información los **métodos estadísticos:**

- **Estadística descriptiva:** Para el procesamiento y análisis de los datos, y arribar a conclusiones mediante la utilización del Programa Statistical Package For Social Science (SPSS Versión 15.0).

El trabajo quedó estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I. Concepciones teóricas sobre desarrollo local sostenible, proyectos de desarrollo local y evaluación de impacto social.

Objetivo: Realizar un análisis sobre las concepciones teóricas del objeto de estudio, donde se declaran las principales definiciones y las relaciones que se establecen entre los mismos. Se determinan las principales metodologías de evaluación de impacto social de proyectos.

Capítulo II. Diagnóstico del estado actual de la evaluación de impacto social de los proyectos de desarrollo local en Viñales.

Objetivo: Caracterizar el estado actual de la evaluación del impacto social de los proyectos de desarrollo local en el Municipio Viñales.

Capítulo III. Metodología para la evaluación de impacto social de los proyectos de desarrollo local en Viñales.

Objetivo: Elaborar la metodología a seguir para la evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local, así como las variables, dimensiones e indicadores de impacto social a utilizar.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones, así como los anexos necesarios. La bibliografía fue confeccionada por la norma cubana ISO 690.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

**CONCEPCIONES TEÓRICAS
SOBRE DESARROLLO LOCAL
SOSTENIBLE, PROYECTOS DE
DESARROLLO LOCAL Y
EVALUACIÓN DE IMPACTO
SOCIAL.**

En el presente capítulo se exponen una serie de elementos de orden conceptual que sirven para fundamentar aspectos vinculados al desarrollo local sostenible, los proyectos de desarrollo local y la evaluación de impacto social desde un enfoque de marco lógico; así como las particularidades de las experiencias de estos temas en el escenario cubano.

I-1. ANTECEDENTES SOBRE EL DESARROLLO LOCAL.

Los antecedentes del desarrollo local no son recientes y se remontan al siglo pasado a partir de una reflexión sobre la concepción misma del desarrollo, sus efectos y los mecanismos para suscitarlo. Así, los orígenes teóricos del desarrollo local se encuentran también ligados al debate y esclarecimiento de los conceptos de *espacio* y *territorio* que se establecieron dentro de la teoría económica, con el objetivo de determinar cuáles son los factores que tienen incidencia en la localización en el espacio de las actividades productivas y de servicios.

De esta manera, lo espacial implica una tendencia más o menos homogeneizadora como soporte geográfico en que se desenvuelven las distintas actividades socioeconómicas. Entonces, cabe considerar de manera más clara el concepto de espacio geográfico como "*espacio accesible a la sociedad o referencia de la superficie terrestre que se ve afectada o afecta de alguna manera a la sociedad.*" ^[5]

Por su parte, "*territorio es todo recorte de la superficie terrestre, pero no cualquier territorio interesa desde el punto de vista del desarrollo*" (Boisier, S. 1999) ^[6]. Siguiendo la idea anteriormente planteada; territorio se refiere a un concepto que engloba al espacio geográfico, comprendiendo las múltiples facetas de la realidad y asumiendo el papel de factor que tiene un peso relevante en la explicación de las condiciones del desarrollo. Así, el territorio puede ser enfocado desde varios puntos de vista, como

⁵ Blanes, J.J. y Pabón, E. A. 2004. Los proyectos y el desarrollo local. Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos. [En línea]. Revista Futuro. Bolivia. CEBEM. p. 9. Disponible en: www.revistafuturos.info/download/down12/proyectos_cebem.pdf

⁶ Boisier, S. 1999. Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando? [En línea]. Santiago de Chile. 24 p. Disponible en: http://www.advocate-institute.com/partnerships/docs/boisier_delo.pdf

"actor del desarrollo y por tanto manera de comprender al desarrollo o también como espacio construido por los diversos grupos sociales a través del tiempo." ^[7]

Las investigaciones del Centro Bolivarianos de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM) manifiestan que el desarrollo teórico ha tenido diferentes matices y grados de evolución desde los trabajos, por ejemplo, de Weber en 1929 y que sentaron junto a otros pensadores las bases para las ramas de la ciencia de estudio de lo regional de gran relevancia en las décadas de los sesenta y setenta, además de amplio uso en el área geográfica. Asimismo, un referente más cercano a muchos de los enfoques de desarrollo local es el de la vertiente desarrollada a partir del trabajo de (Marshall, 1920) cuyo enfoque aportó elementos de discusión respecto a los factores que inciden en la aglomeración industrial. De esta corriente también se desprenden los avances posteriores en conceptos como entornos competitivos, cluster, industrialización flexible, nuevos distritos industriales o regiones de aprendizaje (Schejtman, Berdegué 2003).

Otros conceptos surgen además, como el de economías externas locales referidas a la interdependencia entre empresa y territorio en el que se concentran, es decir que la aglomeración de empresas/industrias en un determinado espacio reduce costos de producción y tienden a maximizar beneficios.

I-2. APRECIACIONES CONCEPTUALES DEL DESARROLLO LOCAL EN SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA.

El desarrollo local surge fundamentalmente en Europa, como respuesta a las crisis macroeconómicas. Es la expresión de una lógica de regulación horizontal. Emerge de la dialéctica global-local propia de la globalización. En el año 1975 el Banco Mundial (BM) expone una definición de desarrollo aplicada al ámbito espacial, en el que el desarrollo local es entendido como: *"una estrategia diseñada para mejorar el nivel de vida, económico y social de grupos específicos de población"*.

⁷ Blanes, J.J. y Pabón, E. A. 2004. Los proyectos y el desarrollo local. Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos. [En línea]. Revista Futuro. Bolivia. CEBEM. p. 9. Disponible en: www.revistafuturos.info/download/down12/proyectos_cebem.pdf

Las principales corrientes que se originan son: Desarrollo Local Endógeno, Desarrollo Local Integrado y Desarrollo con un Enfoque Local que pueden, a su vez, reunirse en un solo concepto o modelo con las tres características.

El *Desarrollo Local Endógeno* se define como un proceso tendente a incrementar el bienestar de la comunidad mediante el establecimiento de actividades económicas y socioculturales utilizando básicamente o fundamentalmente sus propios recursos humanos y materiales. En este modelo, la iniciativa privada adquiere un papel preponderante por lo que se requieren nuevas fórmulas de colaboración empresarial y de participación social.

El *Desarrollo Local Integrado* hace especial hincapié en la integración de todas las potencialidades de aprovechamiento de los recursos existentes en la zona. En este modelo, se intenta minimizar la utilización de tecnologías externas, poniendo especial énfasis en la movilización y el desarrollo de los recursos humanos y en la consecución de un acceso más equitativo a los medios de producción y a una más justa distribución de la renta.

El *Desarrollo Local* abarca una política global que incluye aspectos de descentralización administrativa, organización de la población, ordenación del territorio y dotación de infraestructuras y servicios, etc.

Aunque desde el año 1975 el Banco Mundial había expuesto esa definición de desarrollo aplicada al ámbito espacial de desarrollo local, no es hasta finales de los ochenta que se inicia a nivel internacional un importante giro en las políticas de desarrollo con la utilización de los conceptos de desarrollo local bajo el principio de “*pensar en lo global y actuar localmente*”. Es decir, adaptar las políticas genéricas (macro) a los casos concretos (micro) de cada entorno local. El Programa de Naciones Unidas (PNUD) no solo marca la inflexión definitiva de esta tendencia del desarrollo local a nivel mundial estableciendo el principio mencionado, sino que además determina el segundo principio de “*fomentar la participación de las Comunidades Locales en sus Planes de Desarrollo*”. Es decir, convertir a las administraciones locales en los

principales impulsores del desarrollo como fórmula para ajustarse al máximo a las necesidades y peculiaridades del entorno local.

Este nuevo modelo de desarrollo no se centraba solo en el progreso económico, sino también en el progreso humano y ecológico, siendo una de sus políticas principales el fomento de la cooperación entre los distintos agentes de una localidad (individuos, administración pública, organizaciones no gubernamentales, empresas, familias, entidades supralocales y los demás).

Actualmente, en cierta forma, todo el desarrollo es local, tanto sea en un distrito, en una región, en una microregión, en un país o en una región del mundo.

I-2.1. La dimensión de “lo local”.

Al revisar la literatura de los orígenes y elaboración conceptual sobre desarrollo local resalta un aspecto llevado también a amplios debates y que se relaciona específicamente con el significado de lo “local”.

La palabra local, no es sinónimo de pequeño ni alude necesariamente a diminuto o reducido. El concepto de local adquiere, pues, una connotación de algo socio-territorial que pasa a definirse como un ámbito comprendido por un proceso de desarrollo en curso, en general cuando este proceso está pensado, planeado, promovido o inducido.

Teniendo en cuenta algunas definiciones, *lo local puede ser considerado como un ámbito territorial, delimitado por el alcance de ciertos procesos, es decir, como escenario de la interacción cotidiana cara a cara entre distintos actores* (Coraggio, J. L. 1996).^[8]

Lo local, “no está determinado a priori, sino que por el contrario es una categoría conceptual que se construye por parte de los actores y los técnicos involucrados. En ese sentido, no es ni una escala, ni una división político-administrativa, ni un sistema de interacciones...lo local es un concepto relativo, construido, siempre, en relación a un

⁸ Coraggio, J. L. 1996. La Agenda del Desarrollo Local. [En línea]. Ponencia presentada en el Seminario sobre "Desarrollo local, democracia y ciudadanía". Centro de Participación Popular (CPP), Montevideo, Uruguay. Disponible en: <http://www.chasque.net/vecinet/coraggio.htm>

global, que va cambiando según el territorio que se defina. Así, lo local puede ser un barrio, una zona, una ciudad, una microregión o una región, nacional o transfronteriza." (Gallicchio, E. 2002). ^[9]

En la bibliografía consultada se encuentran una serie de definiciones expuestas por diversos autores que pueden ayudar a comprender mejor el significado de lo que hasta este momento se ha estado definiendo como "local", las que ponemos a disposición del lector. Pero antes, es preciso tener en cuenta qué se entiende por *localidad*.

Así, en términos de sistemas se define a una localidad como: "*Un conjunto de elementos en interacción dinámica, localizado dentro de los límites de un espacio físico determinado, organizados en función de un fin.*"^[10]

Como mencionamos anteriormente son varios los autores que han escrito sobre el desarrollo local; por consiguiente, disímiles son los intentos por llegar a una definición más exacta sobre este tema. En el **anexo I.1** se resumen algunas de estas definiciones.

Al analizar lo expuesto en el **anexo I.1**, la autora considera que el desarrollo local tiene una serie de elementos asociados a su definición:

- ❶ Es un proceso más que una estrategia. El "desarrollo" es un proceso.
- ❷ Es un proceso que nace y se compatibiliza con las peculiaridades locales de cada zona y del entorno inmediato a la localidad.
- ❸ No existe un único modelo de desarrollo local, hay tantos modelos como experiencias, las cuales constituyen modelos autónomos cuyo control debe ejercerse desde el ámbito local, si bien se precisa la necesidad de una coordinación y cooperación a escalas y ámbitos mayores y más amplios que el local.

⁹ Gallicchio, E. 2002. La Agenda Latinoamericana del Desarrollo Local, sus retos y desafíos. Citado por Blanes, J.J. y Pabón, E. A. 2004. Los proyectos y el desarrollo local. Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos. [En línea]. Revista Futuro. Bolivia. CEBEM. p. 5. Disponible en: www.revistafuturos.info/download/down12/proyectos_cebem.pdf

¹⁰ Aguila C, Y. 2004. El desarrollo local. II Conferencia Internacional La Obra de Carlos Marx y los desafíos del Siglo XXI. [En línea]. Cuba Socialista. Revista Teórica y Política. La Habana. Cuba. Disponible en: <http://www.cubasocialista.cu/TEXTOS/cmii/cmii02.htm>

- ④ Independientemente del modelo de desarrollo local que exista pretende promover cambios que conduzcan al mejoramiento de la calidad y nivel de vida de la población, la satisfacción de necesidades económicas, sociales y naturales.
- ⑤ Es un proceso que requiere actores de desarrollo, que se orienta a la integración, cooperación y negociación entre estos.

Teniendo en cuenta las diferentes definiciones de desarrollo local, la autora desde una perspectiva propia define el desarrollo local como el *“proceso en el que se fortalecen las estructuras y se desarrollan las capacidades de gestión de los gobiernos locales, los cuales deben estimular la concertación estratégica de actores y su integración; articulando adecuadamente, la explotación de las potencialidades endógenas y la inserción de impulsos y recursos exógenos (territoriales, nacionales e internacionales) para el fomento del desarrollo económico, que posibilite un cambio social y natural en beneficio local y de manera sostenible.”*

I-2.2. Los actores locales y agentes de desarrollo.

Como ya se ha venido constatando en las distintas definiciones de desarrollo local es coincidente la presencia de determinados elementos claves. En tal sentido, resulta importante definir qué se entiende por *actor local* y *agentes de desarrollo*.

El actor local se define en la escena social en la que desarrolla su acción. *“Es todo aquel individuo, grupo u organización, que desempeña roles en la sociedad local. Hay actores locales que deben ser identificados y evaluados en función del poder que tengan, sea por riqueza, ubicación política, prestigio, conocimiento, o debido a su inserción en la malla de organizaciones sociales. El gobierno local, las empresas públicas, las agencias del gobierno central y provincial, son actores político-institucionales. La microempresa y el artesanado, la pequeña y mediana empresa, la gran empresa son actores de mercado. Las comisiones vecinales, las organizaciones de voluntarios, las iglesias, los comités políticos, las organizaciones no gubernamentales, son actores sociales (Arocena, J. 1995) [11].”*

¹¹ Arocena, J. 1995. El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Centro Latinoamericano de Economía Humana - CELAH. Universidad Católica del Uruguay. Editorial Nueva Sociedad. Venezuela. Citado por Madoery, O. 2008.

En cambio, el agente de desarrollo, se define no solo por la escena social en la que se desarrolla la acción, sino también por el aporte que la acción realiza al desarrollo local. En tal sentido se entiende como *“aquellos agentes que son portadores de propuestas que tienden a capitalizar mejor las potencialidades locales.”* (Arocena, J. 2004)^[12]. Subraya finalmente: *...“se trata de buscar un mayor aprovechamiento de los recursos, pero destacando la calidad de los procesos en términos de equilibrios naturales y sociales.”*

El agente de desarrollo local es un mediador, capaz de observar, analizar, comprender y traducir las lógicas y racionalidades de los otros agentes, incorporar propuestas de concertación y de ofrecer el diseño de las actuaciones necesarias. Es un emprendedor territorial: portadores de proyectos de cambio que expresan incidencia y compromiso sobre el proceso de desarrollo territorial, con capacidad de intervenir sobre los principales aspectos gestionales, tanto en la empresa como en las instituciones públicas y sectoriales.

I-3. DESARROLLO LOCAL CONTEMPORÁNEO Y SOSTENIBILIDAD.

Se ha venido explicando que no sólo la economía basta para resolver los problemas del desarrollo y se han comenzado a plantear los aspectos sociales unidos a los aspectos económicos. Han sido los cambios estructurales a nivel global; y el análisis de los fallidos resultados de las políticas económicas neoliberales aplicadas con el fin de promover el desarrollo, las que han dado un nuevo contenido al concepto; tema tratado entre otros, por autores tales como: (Arocena, J. 1995; Alburquerque, F. 2001, 2004; Gallicchio, E. 2004; Barreiro Cavestany, F. 2000; Limia, M. 2004; Guzón Camporredondo, A. 2006; Jam Massó, A. 2007; Boffil, V. S. 2007; Becerra, F. A. y Sarria, P. Y. 2008).

Conceptos básicos del Desarrollo Local. [En línea]. Iniciativa ciudadana. Agenda Regional N° 11. Disponible en: <http://iniciativaciudadana.wordpress.com/2008/11/20/conceptos-basicos-del-desarrollo-local/>.

¹² Taller internacional "Desarrollo local en municipios de ecosistemas frágiles". Ponencia presentada por Arocena, J. 2004. (Santiago de Cuba, 21 y 24 septiembre, 2004). [En línea]. Boletín Electrónico No 3. del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). p. 27-28. Disponible en: <http://www.cips.cu>

A partir de los años ochenta es que el desarrollo también comienza a verse como un problema para los países centrales; con manifestaciones de desocupación, pobreza y grados crecientes de inequidad, problemas que los llevan a plantearse la cuestión del desarrollo, también en el ámbito local. En este sentido, los países comienzan a darse cuenta que la solución para los problemas del desarrollo no está en asumir el modelo neoliberal con apertura al mercado. Por lo que se hace necesario implementar políticas y estrategias basadas en las potencialidades de los territorios, que generen inclusión social, solución a los problemas con la participación de toda la sociedad y el conocimiento local.

El concepto se extrapola a América Latina a partir de la década del noventa donde la escala local se dibuja como el espacio de posible transformación hacia un desarrollo económico y social. En torno a esto (Enriquez, A. 2003) apunta: *“Si bien no somos los más pobres, somos el continente con la mayor brecha entre ricos y pobres, el continente líder en desigualdades sociales y desequilibrios territoriales, y con increíbles inequidades de género, edad y etnia. Esta situación da sentido a la rediscusión de los modelos de desarrollo, al desarrollo local y la descentralización como alternativas.”*^[13]

El desarrollo, por consiguiente, no es un proceso sólo económico --como se ha planteado-- aunque la economía esté en primer plano. Es un proceso social real, político en primer lugar, en que a partir de la relación de poder se persigue un reordenamiento de la sociedad en interés y beneficio de las mayorías. Pretende captar un proceso mediante el cual se producen cambios cuantitativos y cualitativos en todas las estructuras de la sociedad en interés de su mejoramiento. Como refieren (Becerra, F. A. y Sarría, P. Y. 2008) *“...el concepto desarrollo pasa por diferentes fases, donde pierde su carácter estrictamente cuantitativo para transformarse en un concepto más cualitativo, más complejo, multidimensional e intangible. Todo esto aporta y enriquece el*

¹³ Enriquez, Alberto. 2003. Desarrollo Local: hacia una nueva forma de desarrollo nacional y centroamericano. Alternativas para el Desarrollo No. 80. FUNDE. San Salvador, El Salvador. Citado por: Gallicchio, E. 2004. El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. [En línea]. Ponencia presentada en el Seminario "Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local", realizado por SEHAS, Córdoba, Argentina. 24 p. Disponible en: [http://www.cidl.org.ar/Redinter/Articulos/Desarrollo%20local/DL%20y%20Capital%20Social%20\(Gallicchio\).pdf](http://www.cidl.org.ar/Redinter/Articulos/Desarrollo%20local/DL%20y%20Capital%20Social%20(Gallicchio).pdf)

desarrollo local, cuando se habla de este último se hace referencia al progreso humano y ecológico.^[14]

Diferentes han sido los términos asociados al desarrollo, como por ejemplo: calidad de vida, crecimiento económico, desarrollo humano, bienestar y capacidad. Pero en los últimos tiempos uno de los más empleados es el de desarrollo sustentable o sostenido.

El término desarrollo sostenible, se aplica al desarrollo socio-económico y fue formalizado por primera vez en el documento conocido como Informe Brundtland (1987), fruto de los trabajos de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, creada en Asamblea de las Naciones Unidas en 1983.

En este escenario, cobra fuerza el concepto de desarrollo humano, en el marco del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que privilegia aspectos relacionados con el bienestar de las personas: *“disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente.”* PNUD (1990). Esta concepción de desarrollo humano reconoce la importancia de la implementación de políticas de desarrollo social; lo que significa dirigir éstas políticas hacia la paz, los derechos humanos, la democracia, el medio ambiente, la cultura y estilos de vida de la gente.

Ya en 1992, en la Conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD) ^[15], realizada en Río de Janeiro, se modifica la definición original del Informe Brundtland, centrada en la preservación del medio ambiente y el consumo prudente de los recursos naturales no renovables, hacia la idea de *“tres pilares”* ^[16] que deben conciliarse en una perspectiva de desarrollo sostenible: el progreso económico, la justicia social y la preservación del medio ambiente.

¹⁴ Becerra L, F. Á. y Sarria P, Y. 2008. Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso. Revista Académica Virtual DELOS: Desarrollo Local Sostenible. Editada por Eumend.net. ISSN: 1988-5245. Vol 1, Nº 2 (junio). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/delos/02/spbl.pdf/>

¹⁵ Informe de naciones unidas sobre medio ambiente. 1992. [En línea]. Disponible en: http://www.medioambiente.cu/declaracion_de_rio_1992.htm/

¹⁶ Véase Esquema de los “Tres pilares del Desarrollo Sostenible” en Wikipedia, la enciclopedia libre. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible

La nueva definición plantea: *“Es el proceso que compatibiliza la satisfacción de las necesidades, opciones y capacidades de las generaciones presentes y futuras, garantizando la equidad social, preservando la integridad ecológica y cultural del planeta, distribuyendo igualitariamente costos y beneficios, incorporando costos ambientales a la economía y ampliando la participación de la base social, mediante el uso de las políticas, económicas, sociales y ambientales y el concurso de los distintos actores de la sociedad.”*

En este marco, *“...el desarrollo local como factor de democracia y desarrollo sustentable no surge por casualidad, sino como resultado del estado de cosas anterior como una ruta diferente y alternativa de desarrollo nacional y regional.”* ^[17] Afirma (Gallicchio, E. 2004) al referirse a la situación social y política en América Latina y los impactos de la globalización que han provocado importantes crisis sociales, económicas y políticas.

En este sentido, el desarrollo local sostenible constituye el aprovechamiento eficaz y equilibrado de los recursos disponibles para el desarrollo, que tiene lugar sobre la base de los potenciales económicos, humanos, técnicos, socioculturales y medioambientales en el contexto social. La coherencia en el comportamiento de estos potenciales hace que el desarrollo local se convierta en un sistema integrado en equilibrio según el cual el territorio local asume la responsabilidad de gestionar la sostenibilidad del desarrollo, que presupone una participación más activa por parte de los actores locales en la concepción, dirección y control de su propio proceso de desarrollo, cuestión a favor de la unidad de intereses económicos y sociales y de la cohesión y cooperación en un territorio, lo cual se traduce en un impulso decisivo para alcanzar mejores resultados, pero que exige una mayor descentralización política territorial, una mayor autonomía y también una alta responsabilidad.

¹⁷ Gallicchio, E. 2004. El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. [En línea]. Ponencia presentada en el Seminario "Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local", realizado por SEHAS, Córdoba, Argentina. 24 p. Disponible en: [http://www.cidl.org.ar/Redinter/Articulos/Desarrollo%20local/DL%20y%20Capital%20Social%20\(Gallicchio\).pdf](http://www.cidl.org.ar/Redinter/Articulos/Desarrollo%20local/DL%20y%20Capital%20Social%20(Gallicchio).pdf)

En correspondencia a lo anterior subraya (Alburquerque, F. 2001) ^[18]: *“Uno de los factores más importantes para el desarrollo local es el esfuerzo que se invierte en los procesos, la dinámica económica y social y los comportamientos de los actores locales, más que en los resultados cuantitativo”. Considera además, “...la principal limitación de los procesos de ajuste estructural aplicados en los países en desarrollo ha sido la de no incorporar las dimensiones propias del cambio estructural, esto es, las exigencias de los cambios obligados para la reestructuración tecnológica y organizativas, las nuevas formas de producción y gestión y las necesarias adaptaciones de la administración y organizaciones públicas.”*

Como bien se ha planteado, el desarrollo sostenible tiene mucho que ver con el cuidado y la protección del medio ambiente; sin embargo, también se deben tener en cuenta los factores sociales y económicos. Por consiguiente, se necesita lograr un equilibrio armónico entre el desarrollo de los tres pilares, porque hasta la actualidad han sido los factores económicos los que han prevalecido frente al resto y no es menos cierto que basta con justificar la viabilidad económico-financiera de un determinado programa o proyecto para ser aceptado, sin considerar los resultados, efectos e impactos sociales y ambientales.

Según Boffil, V. S. 2007 el modelo de sostenibilidad local tendría necesariamente que basarse en los siguientes principios ^[19]:

- ✎ El hombre como principio y fin de cualquier esfuerzo por el desarrollo.
- ✎ Existencia de una relación dinámica entre lo que se planifica a nivel de país y lo que se diseña en la localidad.
- ✎ La localidad entendida como un territorio organizado considerando la participación, la integración, la cooperación; y que además conjugue las dimensiones: económica, social, ambiental, y cultural.

¹⁸ Alburquerque, F. 2001. Desarrollo económico local y cooperación descentralizada para el desarrollo: Desarrollar lo local para una globalización alternativa. [En línea]. HEGOA, Euskal Fundazioa. San Sebastián. Disponible en: http://www.biblioteca.hegoa.ehu.es/.../Desarrollar_lo_local_para_una_globalizacion_alternativa.pdf

¹⁹ Boffil, V. S. 2007. Desarrollo local y administración pública. Reflexiones sobre el contexto cubano. [En línea]. Disponible en: http://www.accionsocial.gov.co/documentos/Cooperacion%20Internacional/Manual_Ciclo_Proyecto.pdf/ (Monografía)

Para cerrar, parafraseando a (Jaula, J. A. 2002) “...si bien es cierto calcular el impredecible tiempo que tardaría lograr la sustentabilidad a escala global, no resulta menos cierto que en el ámbito local puedan ser loables...”, y agrega “...aspirar a la sustentabilidad no implica aplicar a una meta tangible, ni cuantificable, para alcanzar a corto plazo, sino se trata de una posibilidad de mantener un equilibrio dinámico – evolutivo y armónico entre los factores que integran los componentes del nuevo paradigma: la economía, la sociedad y la naturaleza.” [20]

I-4. DESARROLLO LOCAL EN CUBA.

Desde inicios de la década de 1980, como ya se ha mencionado, se ha generado con mucha fuerza en el ámbito internacional, “un proceso de revalorización del entorno territorial, denominado ahora espacio local, que abarca la diversidad socio-estructural de las complejas sociedades modernas”, siendo reconocido el espacio local como condición esencial del desarrollo en los países industrializados. (Caño S, M. C 2006). [21]

En el caso de Cuba, lo local es entendido como un espacio, cuyos límites están dados por las escalas municipal y provincial donde ocurren procesos que tienen consecuencias importantes para sus estructuras al promover el desarrollo en las dimensiones política, económica y sociocultural, que consolida la localidad como un tejido social a lo que diferentes autores denominan *redes* [22]. No obstante, pueden diseñarse estrategias y formularse proyectos para localidades que pueden no necesariamente estar enmarcadas en límites político administrativos, sino en límites físico geográficos, con características homogéneas desde el punto de vista económico, social o natural.

²⁰ Jaula, J. A. 2002. Artículo: Algunos problemas sociales de la protección del medio ambiente frente al reto del desarrollo sustentable. Centro de Medio Ambiente y Recursos Naturales (CEMARNA). Universidad de Pinar del Río, Cuba. p. 21 y 24. Materiales del módulo Gestión del Desarrollo Local Sostenible de la Maestría en Dirección.

²¹ Caño S, M. C. 2006. Cuba, desarrollo local en los 90'. p. 163. [En línea]. Disponible en: <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO15.pdf>.

²² El término red es usado comúnmente, sobre todo en las ciencias sociales, para describir asociaciones de índole diversa. De forma sucinta, las redes están formadas por dos elementos fundamentales: los actores que establecen relaciones entre sí y dichas relaciones, es decir, las redes, constituyen una forma genérica de intercambio con cuatro características básicas: reciprocidad, interdependencia, articulación flexible y poder.

Cuando se habla de desarrollo local en Cuba, la propuesta “*se inspira en la ideología de la Revolución Cubana; es decir, en los momentos medulares del pensamiento estratégico revolucionario cubano... defendiendo una noción del desarrollo social profundamente diferente a la promovida por la modernidad capitalista*” (Limia, M. 2004)^[23]. Por lo tanto, se basa en el fortalecimiento municipal y su inserción en un sistema de interdependencia dentro de la estrategia de desarrollo nacional, donde cada escala tiene su rol.

En opinión de (Caño S, M. C. 2006)^[24], en la experiencia particular del país, el énfasis en lo local durante los años 90' es el resultado de la interrelación de un conjunto de procesos y condicionamientos internos, entre los que cabe mencionar:

- ① Un proceso de descentralización de funciones del aparato estatal.
- ② Una significativa reducción de los recursos financieros del Estado para atender las necesidades sociales.
- ③ Una marcada complejización del tejido social, de sus condiciones de vida, sus relaciones sociales y las formas de construir su subjetividad asociado también al deterioro de rasgos de la conciencia social.
- ④ El potenciamiento de la esfera reproductiva y de la convivencia en los espacios locales de un número creciente de grupos sociales.

Por ello, la idea de la promoción del desarrollo local en Cuba comienza a estudiarse como alternativa a la crisis que experimentaba el país a partir de los 90' y “*es precisamente, en este escenario donde los procesos de desarrollo local adquieren una connotación especial, como instrumentos para el logro de una alternativa de desarrollo posible desde condiciones de subdesarrollo estructural.*” (Caño S, M. C. 2006).

Hablando en términos particulares, el desarrollo local en la sociedad de la construcción del socialismo está obligado a alcanzar un acelerado crecimiento del individuo social en tanto condición de desarrollo de la sociedad local misma.

²³ Limia, M. 2004. [Conferencia](#) en Santiago de Cuba. Taller Internacional de desarrollo local en municipios de [ecosistemas](#) frágiles.

²⁴ Caño S, M. C. 2006. Cuba, desarrollo local en los 90'. [En línea]. p. 163. Disponible en: <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO15.pdf>.

En Cuba, la ley 81 de Medio Ambiente de 1997 define el desarrollo sostenible como: *"proceso de elevación sostenida y equitativa de la calidad de vida de las personas, mediante el cual se procura el crecimiento económico y el mejoramiento social, en una combinación armónica con la protección del medio ambiente, de modo que se satisfacen las necesidades de las actuales generaciones, sin poner en riesgo la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras."*

De ahí que el desarrollo local sostenible, -en correspondencia con los conceptos de desarrollo sostenible y desarrollo local asumidos por la autora-, se orienta hacia las necesidades y aspiraciones de la gente a nivel territorial, a través de su potenciación y de la ampliación de sus oportunidades socioeconómicas, como parte de un proceso participativo e intergeneracional, en el cual el crecimiento económico, la equidad social, la sostenibilidad ambiental y la consolidación de la democracia, se articulan y retroalimentan dentro de una política nacional de desarrollo. Este enfoque busca superar los obstáculos que impiden que el desarrollo sea incluyente y duradero, articulando los aspectos sociales, políticos, ambientales y económicos en el plano local.

Las cuestiones precedentes expuestas explican algunas de las razones por las cuales el Estado cubano promueve el desarrollo de iniciativas locales. No obstante, todos los municipios no visualizan los potenciales endógenos y exógenos de sus localidades de manera que puedan avanzar cada vez más hacia un desarrollo local sostenible que aproveche todos los espacios de participación, donde los impactos fundamentales estén reflejados en un mejoramiento de los indicadores económicos, productivos, sociales y ambientales de las localidades.

Como destaca Gallicchio (Winchester 2003) *"las iniciativas de desarrollo local"* son parte de una política de Desarrollo Económico Local (DEL). Las iniciativas constituyen una especie de paquete de herramientas técnicas que incentivarían el DEL; *"incluyen políticas y programas para la calificación de los recursos humanos, el fortalecimiento de redes e instituciones, el fomento a nuevas empresas, la construcción de entornos innovadores y la promoción de factores intangibles de desarrollo (el liderazgo, la participación, el diagnóstico, estrategias de cooperación, agentes de desarrollo*

integrales, conocimiento del mercado de trabajo, y reconocimiento de que el cambio y la incertidumbre son centrales a las dinámicas de desarrollo)." ^[25] En la **Figura 1.1** se grafica la relación que se establece entre políticas, programas y proyectos, siendo los proyectos el centro de atención en la presente investigación.

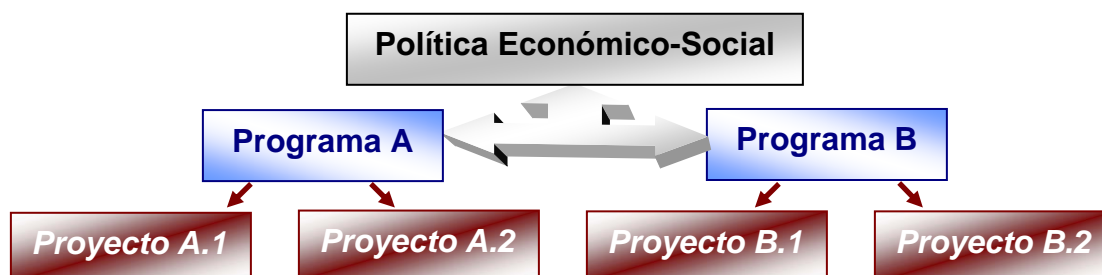


Figura 1.1. Relación entre políticas, programas y proyectos.

Fuente: Salamanca, F. 2004. Formulación y evaluación de proyectos sociales.

En apoyo al desarrollo local, a partir de abril de 1997, el Gobierno de Cuba expresó al PNUD/UNOPS el interés de participar en la estrategia de cooperación internacional. Como resultado, en septiembre de 1998 se acordó el documento del Programa de Desarrollo Humano a Nivel Local (PDHL-Cuba). Como una respuesta a la situación actual de Cuba, se promueve a través del PDHL, iniciativas de apoyo al proceso de planificación local participativo para mejorar las condiciones de vida de la población en términos de bienestar, educación, salud, integración social y medio ambiente, atendiendo con especial énfasis a los grupos vulnerables.

Las iniciativas de desarrollo local que se han venido implementando desde hace varios años con mayores o menores avances y con presiones del entorno diferentes, se han ido enriqueciendo a partir de las experiencias iniciales. Todas han tenido impactos económicos, sociales y ambientales; aunque no en los niveles deseados, pero con el reconocimiento de que han sido punto de partida para el análisis del desarrollo local en Cuba y los retos que impone. En este sentido, se puede hablar de las experiencias de *Yaguajay*^[26], Mella, Contramaestre, Placetas, Jatibonico, Fomento, Manicaragua, Martí

²⁵ Gallicchio, E. 2003. "El Desarrollo Económico Local: Estrategia Económica y de construcción de Capital Social". CLAEH. Montevideo. Citado por Blanes, J.J. y Pabón, E. A. 2004. Los proyectos y el desarrollo local. Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos. [En línea]. Revista Futuro. Bolivia. CEBEM. p. 1. Disponible en: www.revistafuturos.info/download/down12/proyectos_cebem.pdf

²⁶ Experiencia de desarrollo local documentada por el equipo del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas en el oriente del país. Referenciado por Guzón Camporredondo A. 2002. Potencialidades de los municipios cubanos para el Desarrollo Local. La Habana. Tesis (en opción al título de Master Ciencias). Citado por

y la sistematizada en el “*Modelo de Dirección del Desarrollo Local*” ^[27] aplicada en la provincia de Pinar del Río, entre otras.

Estas experiencias, aunque reflejan que aún hay insuficiencias pues no en todas se parte de una concepción estratégica de desarrollo local, todas parten del reconocimiento de que el marco propiciador ha sido “*la voluntad política de generar cambios*” (Guzón C, A. 2006) ^[28] y “*aportan elementos a tener en cuenta para la continuidad de estas iniciativas en el país, que identifican además de las potencialidades presentes en esta escala; obstáculos a superar producto de factores limitantes del propio municipio o aspectos a considerar en el marco institucional regulatorio a escala de país.*” (Jam M, A. 2007) ^[29]

Como se ha mencionado, Cuba ha sufrido los efectos de la crisis económica, y estos se han reflejado principalmente en su estructura productiva y en los servicios a la población. Por ello, los presentes y futuros proyectos que se realicen como parte del PDHL/CUBA estarán dirigidos a las siguientes líneas directrices y ejes prioritarios para la cooperación: desarrollo sostenible y medio ambiente; atención a grupos vulnerables; apoyo al desarrollo económico local; y apoyo a los servicios territoriales.

Desde entonces, se ha trabajado en numerosos proyectos de desarrollo local o “*proyectos en perspectivas de desarrollo*” (Gallicchio, 2003) auspiciados por entidades nacionales e internacionales bajo la perspectiva de generar un aprendizaje mutuo y fortalecer las capacidades locales. No obstante, los proyectos han tenido como limitante que una vez que concluye el financiamiento externo se termina el proyecto sin una sostenibilidad garantizada. “*La práctica demuestra la no sustentabilidad de las acciones en el tiempo, y la no continuidad de los proyectos por los beneficiarios de manera coherente dirigida al desarrollo. Lo que es lo mismo, las acciones realizadas durante el*

Boffil, V. S. 2007. Desarrollo local y administración pública. Reflexiones sobre el contexto cubano. [En línea]. Disponible en: http://www.accionsocial.gov.co/documentos/Cooperacion%20Internacional/Manual_Ciclo_Proyecto.pdf (Monografía).

²⁷ Esta experiencia mereció Premio Nacional “Raúl León Torraz” de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba. Trabajo de Carlos Lazo Vento presentado en opción al Grado de Doctor en Ciencias Técnicas. C. Habana. 2002

²⁸ Guzón C, A. 2006. Estrategias municipales para el desarrollo local en Cuba. Editorial Academia, La Habana. Citado por Boffil, V. S. 2007. Desarrollo local y administración pública. Reflexiones sobre el contexto cubano. [En línea]. Disponible en: http://www.accionsocial.gov.co/documentos/Cooperacion%20Internacional/Manual_Ciclo_Proyecto.pdf. (Monografía)

²⁹ Jam M, A. 2007. Iniciativa municipal para el desarrollo local. Reflexiones para el debate. [En línea]. Revista Economía y Desarrollo No. 1, ed. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. p. 36-55.

período de existencia del proyecto dejan de realizarse al terminar el mismo, o se van extinguiendo en el tiempo. Las acciones realizadas no siempre se convierten en generadores de acciones de desarrollo.” (Pérez, O y Beatón, P. A. 2007)^[30].

Según (Barreiro C, F. 2000)^[31] “...la confianza en los procesos locales debe ir acompañada de una capacidad crítica, que analice resultados, que verifique la obtención de objetivos, que acompañe las acciones con mecanismos de evaluación.”

En la actualidad cubana la evaluación de los resultados y el cumplimiento de los objetivos suele ser el centro de atención de evaluadores. Sin embargo, para la mayoría de ellos ahí termina el proceso de evaluación, deduciendo de los resultados el impacto de los proyectos.

En coincidencia con el criterio de (Pérez, O y Beatón, P. A. 2007), *“...aunque se ha avanzado en Cuba en la organización de proyectos, aún se presentan dificultades... en el orden metodológico, referidas al planteamiento de los objetivos, en la declaración de los resultados y formas de evaluación. Ello hace más difícil la evaluación de impacto al concluir los mismos.”* A lo anterior puede sumarse que las causas que en opinión de estos autores se asocian al problema de la evaluación de impacto de los proyectos son: *“la poca bibliografía que sobre la evaluación de impacto manejan los coordinadores de proyectos y personas relacionadas con la gestión de proyectos; la no planificación desde la conformación de los proyectos de la evaluación del impacto... y por ende ...la no previsión de indicadores de impacto; así como una confusión bastante generalizada entre los conceptos de resultados e impacto.”*

Como plantea J. L Baker, 2000 (BM): *“la evaluación de impacto es especialmente importante en los países en desarrollo, donde los recursos son escasos y cada dólar gastado debe maximizar su efecto en la reducción de la pobreza.”*

Retomando las opiniones de Barreiro, *“...resulta indispensable la necesidad de formular y poner en práctica estrategias locales de desarrollo...”* En este contexto, Cuba se halla

³⁰ Pérez, O y Beatón, P. A. 2007. Evaluación de impacto a partir de las dinámicas de cambios sociales. [En línea]. Revista Santiago. Universidad de Oriente. Cuba. Disponible en: <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/viewFile/14507306/904>

³¹ Barreiro C, F. 2000. Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local. Nov.

en un escalón superior en la búsqueda de alternativas dentro de la crisis económica mundial. En tal sentido, desde el 2001, el Ministerio de Economía y Planificación ha venido trabajando en coordinación con otros organismos del país en la realización de proyectos económicos rentables en distintos municipios bajo el esquema de la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL) que se fundamenta en lo siguiente:

- ★ Carencia de un programa propio de desarrollo local.
- ★ Verticalidad en las cadenas productivas de la economía y procesos de centralización, dejando grandes vacíos a nivel local especialmente en actividades como: producción de alimentos, servicios, transporte, comercio, entre otras.
- ★ Ejecución de proyectos con directivas muy generales que no tienen en cuenta las particularidades, prioridades y potencialidades de los territorios.

Por consiguiente, el objetivo de la IMDL está dirigido a: *“lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país”*.^[32]

Para el logro de lo anterior, el Ministerio de Economía y Planificación propone en el año 2009 lo siguiente:

- ☆ Descentralizar algunas funciones: se constituyen grupos de trabajo provincial y municipal. A su vez, los grupos de desarrollo se dividen en dos subgrupos ejecutivos: Gestión del desarrollo económico local y gestión del desarrollo social local.
- ☆ Establecer fondos de fomento con fuentes internas o externas, como financiamiento inicial o ampliación para proyectos que lo necesiten.

³² Ministerio de Economía y Planificación. Documento para la presentación de los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL).

I-5. LOS PROYECTOS DE DESARROLLO EN GENERAL. DEFINICIÓN.

Antes de explicar que se entiende por proyecto de desarrollo, debemos primeramente definir el término proyecto. En tal sentido, una definición sencilla podría ser: *“una propuesta de acción que implica la utilización de un conjunto determinado de recursos para el logro de unos resultados esperados.”* [33]

Partiendo de este concepto se podría definir un proyecto de inversión como: *“...acción que tiene como propósito materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. Es decir, proponer la producción de algún bien o la prestación de algún servicio con el empleo de cierta técnica y con el objetivo de obtener un resultado económico o social a partir de la utilización racional de los medios necesarios.”* [34]

Tomando como referencia lo anterior, y en coincidencia con el criterio expuesto en la Metodología de Gestión de Proyectos de la Cooperación Española se puede definir a un proyecto de desarrollo como *“un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un período determinado, en una región específica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución.”* [35]

De esta manera, los proyectos de desarrollo se constituyen en la búsqueda de soluciones inteligentes frente a problemas reales ligados a necesidades sentidas por diferentes grupos sociales. *“Así, todo proyecto de desarrollo a lo largo de todo su ciclo es un proceso y una o varias hipótesis de análisis y de acción que se deberán ir*

³³ Qué son y por qué surgen los proyectos?. ¿Cuál es el propósito de realizar evaluación de proyectos? Centro de estudios para la preparación y evaluación socioeconómica de proyectos. BANOBRAS-CEPEP. Disponible en: www.cepep.gob.mx/pdf/gsyclsip.pdf.

³⁴ Cruz Cerón, G. 1997. Formulación y Evaluación de proyectos agropecuarios y Agroindustriales. Centro editorial Universidad de Caldas. Manizales-Colombia. p. 35-44.

³⁵ Ministerio de Asuntos Exteriores. 2000. Metodología de la Gestión de proyectos de la Cooperación Española. [En línea]. Agencia española de Cooperación Internacional. Madrid. Citado por Blanes, J.J. y Pabón, E. A. 2004. Los proyectos y el desarrollo local. Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos. [En línea]. Revista Futuro. Bolivia. CEBEM. p. 9. Disponible en: www.revistafuturos.info/download/down12/proyectos_cebem.pdf

evaluando y modificando permanentemente, de tal manera que los resultados que se obtengan produzcan los mayores beneficios.” (Mondain, 1994). [36]

Los proyectos de desarrollo implican el encuentro entre dos lógicas; por una parte está la del operador del proyecto, el cual diseña el mismo a partir de la existencia de determinados problemas o necesidades que requieren soluciones, por el otro lado, se encuentran quienes serán sujetos de los impactos pero que además deberán ser corresponsables del proyecto. Es decir, que un proyecto de desarrollo debe transitar de la lógica “hacemos estas acciones para ustedes”, hacia “hacemos las acciones todos conjuntamente”. Esta lógica de corresponsabilidad implica, desde el operador del proyecto de desarrollo, una clara conceptualización de la participación social como eje central.

Por sus propias limitaciones tanto conceptuales u operativas, el proyecto de desarrollo puede quedar prisionero de las mismas y alcanzar de forma parcial los objetivos de desarrollo sostenible. Parte de estas limitaciones es la que se refiere al carácter parcial de muchas intervenciones. *“Un programa o proyecto de desarrollo social es sustentable en la medida que exista capacidad instalada (recursos físicos, humanos y financieros) para que los procesos requeridos sean adecuadamente implementados. Es sostenible cuando los impactos producidos perduran en el tiempo.” (Cohen, E. y Martínez, R. 2004)[37].* En este sentido es muy importante diferenciar el proyecto de desarrollo de muchas intervenciones que no logran alcanzar esa categoría de desarrollo.

I-6. LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL (PDL). DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN.

“Un proyecto de desarrollo local, en términos generales, deberá apuntar a mejorar las condiciones del entorno local, donde no sólo se debe hacer énfasis en resultados de

³⁶ Mondain Jean-F. 1994. Diagnóstico rápido para el desarrollo agrícola. [En línea]. CICDA. La Paz-Bolivia. Disponible en: <http://190.39.165.96/gsd/collect/edicione12/index/assoc/HASHe41c.dir/doc.pdf>.

³⁷ Cohen, E y Martínez, R. 2004. Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. [En línea]. División de Desarrollo Social. CEPAL p. 168. Disponible en: www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf

naturaleza cuantitativa, sino también en aspectos de tipo cualitativos ligados a rasgos sociales, culturales y territoriales." (Albuquerque, 1999).^[38]

Por tanto, los PDL implican el aprovechamiento de los recursos endógenos del ámbito territorial, lo cual implica el reconocimiento de variadas y múltiples estrategias de desarrollo que se reproducen a partir de las redes de relaciones locales.

Los PDL deben partir de una aproximación desde cada territorio para valorar y coordinar los recursos internos y externos, poniendo énfasis en la diversificación productiva como factor de garantía frente a la vulnerabilidad externa. Las iniciativas que se traten de implementar bajo la forma de PDL, deben considerar como eje central a los diversos actores en el territorio. Es decir, que la movilización y animación de los actores representan una base sólida para cualquier proyecto.

En opinión de (Blanes, J. J. y Pabón, E. A. 2004)^[39] un PDL debe tomar en cuenta diversos aspectos para poder llevar adelante acciones que permitan fortalecer su diseño y posterior implementación, como por ejemplo:

1. La existencia en el territorio de una visión estratégica, lo cual implica considerar las condiciones de organización de los actores locales.
2. Una dinámica de acciones colectivas por parte de los actores con base territorial.
3. Dinámicas de alianzas estratégicas público-privadas.

I-6.1. Clasificación de los proyectos.

Independientemente de la diversidad de formas en que es abordado el tema en la bibliografía nacional e internacional en torno a la clasificación de los proyectos, se coincide al señalar una clasificación de proyectos a partir del fin buscado que puede ser la siguiente:

- 1) *Proyectos de inversión privada*: el fin del proyecto es lograr una rentabilidad económica financiera, de tal modo que permita recuperar la inversión de capital

³⁸ Albuquerque, F. 1999. Manual del agente de Desarrollo Local. Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios. La Paz-Bolivia. 187 p. Disponible en: <http://www.cebem.org/>

³⁹ Blanes, J.J. y Pabón, E. A. 2004. Los proyectos y el desarrollo local. Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos. [En línea]. Revista Futuro. Bolivia. CEBEM. p. 15. Disponible en: www.revistafuturos.info/download/download12/proyectos_cebem.pdf

puesta por la empresa o inversionistas diversos, en la ejecución del proyecto. En el marco local cubano nos referimos en este caso a la apertura de los pequeños negocios por cuenta propia (“cuentapropistas”), y las Cooperativas de Crédito y Servicio (CCS) donde los campesinos son dueños de las tierras entregadas por el Estado cubano en usufructo.

- 2) *Proyectos de inversión pública*: en este tipo de proyectos, el Estado es el inversionista que coloca sus recursos para la ejecución del mismo, cuyo fin es el bienestar social, de modo que la rentabilidad del proyecto no es sólo económica, sino también el impacto que el proyecto genera en la mejora del bienestar social en el grupo beneficiado. Dichas mejoras son impactos indirectos del proyecto, como por ejemplo: generación de empleo, tributos a reinvertir u otros. En este caso, puede ser que un proyecto no sea económicamente rentable, pero su impacto puede ser grande, de modo que el retorno total o retorno social permita que el proyecto recupere la inversión puesta por el Estado.
- 3) *Proyectos de inversión social*: un proyecto social sigue el único fin de generar un impacto en el bienestar social, generalmente en estos proyectos no se mide el retorno económico, es más importante medir la sostenibilidad futura del proyecto, es decir si los beneficiarios pueden seguir generando beneficios a la sociedad, aún cuando acabe el período de ejecución del proyecto.
- 4) *Creación de nuevas unidades de negocios, también conocidas como inversiones en línea de productos o proyectos de expansión*: se refiere a la creación de un nuevo producto o servicio. Estos proyectos típicos tienen flujos de ingresos y costos, asimismo tienen una inversión que permita iniciar la producción del nuevo bien o servicio, evaluándose la rentabilidad del producto.
- 5) *Cambios en las unidades de negocios existentes, también conocidas como inversiones de renovación*: en este tipo de proyectos simplemente se hacen cambios en las líneas de producción, estos cambios pueden darse ya sea maquinaria nueva cambiando a la maquinaria antigua, también es posible ampliar la producción con maquinaria adicional.

Siguiendo la línea de esta investigación, al estudiar los PDL la autora considera que todas las clasificaciones expuestas se aplican al contexto local cubano en las condiciones actuales del socialismo, principalmente, los proyectos de expansión, de inversión pública y de inversión social; estos dos últimos establecen ciertas clasificaciones:

- A. *Proyectos de infraestructura:*** Relacionados a inversión en obras civiles de infraestructura que puede ser de uso económico (beneficiando la producción) o de uso social, mejorando las condiciones de vida. En este tipo de proyectos se mide el impacto generado en los beneficiarios en materia de logros en salud (por ejemplo, un proyecto de construcción de hospital) estos logros permiten mejorar la calidad del servicio, ahorrar recursos al estado por menores enfermedades o menor presión en centros existentes, educación (ampliación de aulas) mejorando la calidad del servicio educativo o incrementando su cobertura, o en la actividad económica (carreteras, canales de regadío u otros) que permite expandir la frontera de producción existente en una zona, estos proyectos incluyen el equipamiento respectivo.
- B. *Proyectos de fortalecimiento de capacidades sociales o gubernamentales:*** Aquí se trabajan diversas líneas, como por ejemplo: participación ciudadana, mejora de la gestión pública, vigilancia ciudadana u otros. En este tipo de proyectos el componente de inversión en activos fijos, llámese obras civiles o equipamiento es limitado, la importancia del proyecto se centra en el logro de capacidades sea en la comunidad o en los beneficiarios, dichas capacidades pueden referirse a lograr habilidades de gestión si los actores son públicos o habilidades para el fortalecimiento del rol social en la gestión de la comunidad. Debido a la naturaleza del proyecto, su evaluación radica en la medición actual y futura del logro de capacidades y como estas interactúan con los esfuerzos comunitarios para el desarrollo local.

I-6.2. El ciclo de vida del proyecto.

Siguiendo la lógica de los proyectos de desarrollo local, un proyecto de desarrollo se constituye en un proceso que se va construyendo a partir de diferentes fases o etapas

que representan un ciclo de inicio y culminación. Diversas son las formas en las que se trata el tema, y muchos criterios tienen puntos coincidentes.

En tal sentido, autores como: Roura, H y Cepeda, H, 1999; Baker, J, 2000; Cohen, 2004; Salamanca, F, 2004; la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME, 2007), identifican tres grandes fases: Formulación (pre-inversión), Ejecución (inversión) y Operación. Se utilizan varias denominaciones como se ha expresado para identificar estas fases, aunque su significado sea el mismo. Pero al hablar de proyectos de desarrollo local en esta investigación se considera utilizar la denominación que se presenta en el ciclo de vida que la autora expone en la **figura 2. (Véase anexo I.2).**

Cada una de las fases posee un significado concreto. A continuación detallamos algunas de las características más relevantes de cada fase:

- ✎ **Fase de identificación:** Se realiza una caracterización de la realidad que se quiere transformar. Se identifican y se examinan los problemas, necesidades, y sus prioridades, la participación de actores, los objetivos, las posibles alternativas de solución y las potencialidades existentes. También se pueden identificar y prever impactos que se espera generará el proyecto. De esta fase resulta una decisión de estudiar con más detalle o no la(s) opción(es) elaborada(s).
- ✎ **Fase de planificación:** Incluye la confección de la programación de actividades y recursos (materiales, financieros y humanos) necesarios, así como los factores de viabilidad. Se utiliza para ello la matriz de planificación del Marco Lógico. Selecciona además, los instrumentos de control para la supervisión de la ejecución del proyecto, trazar las estrategias de información y comunicación, capacitación, articulación y coordinación de actores y otras acciones que se consideren necesarias. En esta fase se tienen en cuenta los aspectos de negociación entre los diferentes actores involucrados, se establecen los convenios formales que estipulan los arreglos financieros esenciales de la ejecución del proyecto.
- ✎ **Fase de ejecución:** Es la puesta en marcha de las acciones propuestas en la fase de planificación. Los recursos convenidos son utilizados para alcanzar los objetivos del proyecto. Suele implicar contratos de estudios, de asistencia técnica, de

servicios o de suministros. Se monitorea el avance real del proyecto para que se pueda adaptar a los cambios contextuales. A finales de la ejecución, se decide extender o terminar el proyecto.

- ✎ **Fase de evaluación de resultados e impactos:** Si el proyecto es la acción o respuesta a un problema, es necesario verificar después de un tiempo razonable de su operación, que efectivamente el problema ha sido solucionado por la intervención del proyecto. De no ser así, se requiere introducir las medidas correctivas pertinentes. La evaluación cierra el ciclo del proyecto, --lo que no significa que no esté presente en las fases anteriores-- preguntándose por los resultados, efectos e impactos de la última etapa a la luz de lo que inició el proceso, o sea, el problema a resolver.

I-6.2.1. Tipos de evaluación en el proceso o ciclo de vida del proyecto.

La aplicación de la evaluación puede diferenciarse en dependencia del momento del desarrollo del proyecto, por lo que en esta investigación asumimos que la evaluación puede realizarse antes de la ejecución de la iniciativa (ex ante), durante la ejecución (intermedia), al final del proyecto (ex post) y después de su conclusión (impacto).

- ✎ **Evaluación ex ante:** Tiene por finalidad proporcionar información y establecer criterios racionales para decidir sobre la conveniencia de la implementación del proyecto (factibilidad, viabilidad, efectos esperados, correspondencia con los propósitos del proyecto) y a u vez, jerarquizar los proyectos elegibles. Generalmente utiliza los modelos de análisis de costo-beneficio o costo-efectividad, donde, el análisis costo-beneficio es el más adecuado para analizar proyectos económicos y el modelo costo-efectividad “*presenta mayores potencialidades para la evaluación de proyectos sociales*”.^[40] En esta evaluación también pueden establecerse los criterios que pueden ser utilizados para evaluar el impacto social una vez identificado este.

⁴⁰ Cohen, E y Franco, R. 1990. Evaluación de proyectos sociales. La utilización del análisis costo-efectividad. Seminario sobre descentralización fiscal y banco de proyectos. Santiago de Chile. ILPES-IDE Banco Mundial. Disponible en: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Y_vBvLwHzZwJ:190.39.165.96/gsd/collect/edicione12/index/assoc/HASHe41c.dir/doc.pdf

- ✍ **Evaluación intermedia:** Se realiza durante la ejecución. Se practica a lo largo del proceso de operación del proyecto, previa decisión de llevarlo a la práctica. Esta evaluación también es útil para dar seguimiento a los impactos previstos o para diagnosticar otros impactos no previstos en la etapa anterior. Puede decidirse si se aplaza, se reformula o se rechaza en forma definitiva el proyecto.
- ✍ **Evaluación ex post:** Se realiza al finalizar el proyecto y busca establecer el logro de los objetivos que planteó el proyecto en su formulación original una vez finalizada la ejecución de este para adaptar la orientación del proyecto o sacar enseñanzas para los proyectos futuros y la programación futura.
- ✍ **Evaluación de impacto:** Se realiza generalmente posterior a la finalización del proyecto. No obstante, “...la sola formulación del proyecto es intervención, lo cual produce cambios en la población” (Valdés, M. 1999); esto infiere, siguiendo el criterio que se ha venido manejando desde la evaluación ex ante, que en este tipo de evaluación “...se pueden realizar tres mediciones una antes, otra durante y la última una vez terminado la ejecución del proyecto” (Salamanca, F. 2004) ^[41]. Esta evaluación busca cuantificar los *resultados*^[42] -en términos de cambios/efectos^[43]- observados a través de la intervención de un proyecto que da respuesta a una situación problemática dada. Es importante aclarar que la evaluación de *impacto*^[44] “no busca determinar el nivel de logro de los objetivos propuestos con un determinado proyecto, con lo que se diferencia de la evaluación ex post...”; en correspondencia con (Valdés, M. 1999) “...en algunos casos ignora los objetivos previamente establecidos por el proyecto dándole mayor importancia a efectos que no necesariamente se deducen de los objetivos del proyecto.” ^[45]

⁴¹ Salamanca, F. 2004. Formulación y evaluación de proyectos sociales. [En línea]. Disponible en: www.mapunet.org/documentos/mapuches/modelos_evaluacion.pdf

⁴² Se entiende por resultados los cambios cualitativos y cuantitativos producidos directamente por la acción.

⁴³ Se entiende por efectos, las incidencias de la acción, sobre los medios físicos y humanos circundantes. Los efectos conjugan los resultados directos de la acción, más otras dinámicas o limitaciones del medio en que se desarrolla la acción.

⁴⁴ El impacto es el conjunto de cambios que se expresan en el conjunto de los resultados y los efectos. Para mayor información de los concepto de resultado, efectos e impactos asumidos aquí, consulte Pérez, O y Beatón, P. A. 2007. Evaluación de impacto a partir de las dinámicas de cambios sociales. [En línea]. Revista Santiago. Universidad de Oriente. Cuba. Disponible en: <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/viewFile/14507306/904>

⁴⁵ Valdés, M. 1999. La evaluación de proyectos sociales: definiciones y tipologías. p. 15. [En línea]. Disponible en: http://liataoe.files.wordpress.com/2007/11/evaluacion_proyectos_sociales2.pdf.

En epígrafes siguientes se centra la atención en la evaluación del impacto dentro del ciclo de los proyectos de desarrollo local.

I-7. EL USO DEL MARCO LÓGICO EN LOS PROYECTOS. CARACTERÍSTICAS GENERALES.

Una forma de jerarquizar y dar secuencia a la operacionalidad de un proyecto es utilizar la herramienta del Marco Lógico (ML), que no es más que un esquema ordenador que puede aplicarse en cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto antes descritas. Es una herramienta que presenta de forma sistémica y lógica objetivos de un proyecto, además de sus relaciones de causalidad.

En términos generales, se resume en una matriz de cuatro por cuatro que establece y muestra de una manera lógica los aspectos más relevantes de un proyecto. Permite escalonar los diferentes niveles de estructuración que admita el proyecto, articular las relaciones entre el problema y las soluciones y entre los recursos y las actividades, definir los criterios para el seguimiento y la evaluación del proyecto a través de descriptores e indicadores, e identificar los factores externos que pueden limitar el logro de los resultados planeados. En la **Tabla 1.1** se muestra la estructura de matriz de ML.

| | Lógica de intervención | Indicadores Verificables de manera objetiva | Fuentes de Verificación | Supuestos |
|-----------------------|------------------------|---------------------------------------------|-------------------------|-----------|
| Objetivos Generales | | | | |
| Objetivos específicos | | | | |
| Resultados | | | | |
| Actividades | | | | |

Tabla 1.1. Matriz de Marco Lógico.

Fuente: Blanes, J.J. y Pabón, E. A. 2004. Los proyectos y el desarrollo local. Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos. Revista Futuro. Bolivia. CEBEM. p. 24.

Cada marco lógico debe ser el producto de un profundo análisis y de un proceso participativo de planificación y evaluación. Se debe recordar que la mera aplicación o utilización de este tipo de herramientas no implican el éxito de los proyectos, el cual depende fundamentalmente de la responsabilidad, visión y dedicación así como capacidad organizativa y operativa del grupo que los encare.

I-8. LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL COMO INSTRUMENTO DE TOMA DE DECISIONES.

La variedad de proyectos en el marco del desarrollo local, responden a la diversidad de fenómenos sociales y económicos que afectan a las sociedades en las que vivimos. Las acciones desarrolladas por estos proyectos posibilitan un desarrollo local dirigido hacia un mejoramiento en la calidad y nivel de vida de grupos poblacionales, organizaciones, entorno natural, etc.; lo que genera impactos a nivel social que deben ser medidos. No obstante, estos proyectos han carecido de necesaria evaluación como práctica institucional. De ahí que se requiere evaluar el impacto que han tenido los proyectos en los destinatarios, a fin de analizar los resultados y sus efectos, y tomar decisiones que favorezcan la gestión del desarrollo local sostenible.

Ahora bien, la evaluación vista de forma general, permite tomar decisiones a través de la comparación de distintas alternativas. Tanto en la vida cotidiana como en los proyectos de desarrollo local (sociales o productivos, públicos o privados), se requiere de la evaluación para adoptar decisiones racionales. *Cohen, E. (2004)* ^[46] considera que en el ámbito local la evaluación de proyectos posee dos objetivos principales:

- a) Poseer una visión, objetiva, realista de cómo se ejecutó el proyecto y cómo el mismo aportó en lograr diversificación de las actividades productivas locales, progreso social sólido y sostenibilidad ambiental de las acciones en un marco de fortalecimiento de las acciones colectivas y los consensos entre actores territoriales locales.
- b) Asimismo, la evaluación se constituye en una herramienta de retroalimentación del propio ciclo del proyecto, en la medida en que la sistematización de información para la búsqueda de impactos permita sacar lecciones enriquecedoras para próximos emprendimientos en el ámbito local considerando lo positivo y lo negativo de la intervención realizada.

⁴⁶ Cohen, E y Martínez, R. 2004. Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. [En línea]. CEPAL p. 168. Disponible en: www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf . [Consultado: 6 de diciembre del 2009].

A los fines de esta investigación se asumirá la evaluación como: *“el proceso que se realiza en forma sistemática y dirigida; encaminado a identificar, obtener y proporcionar de manera confiable, datos e información suficiente y relevante, que apoye el análisis y la valoración de los diferentes componentes de un proceso o del conjunto de resultados y efectos de un proyecto. Sirve de base para la toma de decisiones, la solución de problemas, la promoción del conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o fracaso de sus resultados.”* (CIERIC, 2004) ^[47]

I-8.1. Definición de impacto y evaluación de impacto social.

Después de analizar distintos conceptos de impacto que se muestran en el **anexo I.3**, se concluye que estos tienen varios puntos coincidentes, entre ellos: considerar el impacto como “cambio/efecto”; establecer clasificaciones de cómo pueden ser los cambios (significativos, perdurables, positivos o negativos, previstos o no previstos); que el cambio es producido por una acción; la relación causa-efecto entre la aplicación de una acción (programa, proyecto, actividad, obra) y el cambio generado; el factor tiempo en la duración de los efectos de una acción (a mediano y largo plazo); así como, los cambios verificados en un grupo poblacional, el medio ambiente, etc.

La autora en esta investigación se suma al concepto planteado por (Pérez, O y Beatón, P. A. 2007)^[48], los cuales ven el impacto asociado al concepto de desarrollo sostenible. En tal sentido, se define el impacto como los *“cambios durables producidos como resultado de una o varias acciones de desarrollo sobre el medio ambiente, la economía, la población, etcétera, en un contexto determinado. Es el conjunto de cambios que se expresan en el conjunto de los resultados y los efectos.”*

La evaluación de impacto ha sido objeto de múltiples análisis y definiciones, siendo ampliamente tratado a escala nacional e internacional desde 1960 cuando se inician las primeras consideraciones teóricas referidas a la evaluación del impacto ambiental;

⁴⁷ CIERIC (Centro de Intercambio y Referencia-Iniciativa Comunitaria). 2004. Diseño de indicadores para la gestión de proyectos. La Habana. Cuba. p. 90.

⁴⁸ Pérez, O y Beatón, P. A. 2007. Evaluación de impacto a partir de las dinámicas de cambios sociales. [En línea]. Revista Santiago. Universidad de Oriente. Cuba. Disponible en: <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/viewFile/14507306/904> [Consultado: 3 de Febrero del 2009].

incorporándose más tarde la evaluación del impacto social de los proyectos como un concepto más amplio, que incluía no sólo el medio ambiente sino también a la comunidad.

La evaluación de impacto social se ha visto en las ciencias sociales desde diferentes aristas, destacándose la realización de investigaciones de evaluación de impacto social de proyectos educativos, de salud, de I+D, comunitarios, entre otros; sin embargo se considera que todavía es insuficiente la realización de estudios desde la arista de investigación de proyectos desarrollo local. En el **anexo I.4** se resumen algunas definiciones de evaluación de impacto, tema abordado entre otros, por autores tales como: (Cohen, E y Franco, R. 1992; Añorga, J y Valcárcel. N, 1999; Baker, L J. 2000; Sandoval, J. M. y Muñoz, R. M. 2003; Castro y Cháves, 1994; Abdala, E. 2004; Cohen, E. 2004; Aponte, B. C. 2007; Libera, B. E 2007; Pacheco, S. Y, 2009.).

De lo anterior puede concluirse que la autora coincide con el criterio de que la evaluación de impacto social debe ser entendida como un proceso de análisis y valoración de los cambios y trasformaciones operados en el transcurso del desarrollo de un proyecto de desarrollo local (económico o social), y en consecuencia permite:

- ☞ Registrar y analizar las experiencias (positivas y negativas) adquiridas en el marco del proyecto;
- ☞ Evaluar el contexto socioeconómico y político en que se da la experiencia;
- ☞ Retroalimentación de las prácticas realizadas;
- ☞ Propiciar aprendizajes;
- ☞ Determinar los niveles de desarrollo alcanzados;
- ☞ Valorar los procesos en su integridad;
- ☞ Obtener elementos de juicio fundamentados a fin de tomar decisiones que permitan reorientar las acciones presentes y mejorar las futuras;
- ☞ Valorar si los cambios/efectos producidos se encuentran en correspondencia con lo previsto en los objetivos del proyecto;
- ☞ Comprobar si como resultado de las acciones desarrolladas han emergido cambios/efectos no previstos y si son o no favorables;

- ☞ Identificar los actores involucrados y su peso específico en los resultados del proyecto.

I-8.2. Metodologías de evaluación de impacto social. Modelos cualitativos y cuantitativos.

En la bibliografía consultada se pudo constatar la coincidencia de opinión de diferentes autores sobre las metodologías de evaluación de impacto. En este sentido, se reconoce la existencia de una tradición evaluativa que proviene del análisis económico fundamentalmente de la evaluación económica de proyectos o evaluación costo-beneficio; y la otra de la investigación social con las evaluaciones cualitativas o iluminativas.

Autores como (Cohen, E y Martínez, R. 2004)^[49] explican que en el análisis de proyectos se pueden distinguir tres metodologías que buscan comparar los costos con el logro de objetivos de impacto. La forma de medir los costos es la misma, lo que varía es la medición del impacto. Con relación a ello, identifican:

- ☞ **Análisis Costo Beneficio (ACB):** Metodología adecuada para el análisis de proyectos que tienen fines productivos. Se utiliza casi exclusivamente en la etapa ex-ante, para tomar una decisión respecto a la ejecución, rechazo o postergación de un proyecto. Consiste en comparar los costos con los beneficios económicos del proyecto.

- ☞ **Análisis del Costo Mínimo (ACM):** Esta metodología deja a un lado el análisis de los objetivos de impacto. Se limita a garantizar la eficiencia, pero nada dice respecto al impacto del proyecto. Compara los costos-monetarios (tanto en una evaluación ex-ante como ex-post), con el nivel de producción y distribución de los bienes y servicios que entrega el proyecto.

- ☞ **Análisis Costo-Impacto (ACI):** Compara los costos (monetarios) con el logro de los objetivos de impacto. No se restringe a considerar la eficiencia sino también su impacto determinando en qué medida el proyecto alcanzará (o ha alcanzado sus

⁴⁹ Cohen, E y Martínez, R. 2004. Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. [En línea]. CEPAL. p. 17-18. Disponible en: www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf.

objetivos), qué cambio producirá (o ha producido) en la población destinataria y cuáles son sus efectos secundarios. Se debe aplicar tanto en la evaluación ex-ante como en la ex-post.

Estas metodologías clasifican dentro de las evaluaciones cuantitativas, conjuntamente con las tres modalidades básicas que tradicionalmente han sido utilizadas para realizar evaluaciones de impacto. En este caso se hace referencia a los modelos experimentales, cuasi-experimentales y no experimentales.

Sobre este tema profundizan autores como: Baker, L J. 2000 (BM); Salamanca, 2004; Cohen, E y Martínez, R. 2004; Aponte, 2007. Este último autor resume algunas características comunes entre estos modelos:

- ✖ La determinación de los *efectos netos* constituye el propósito central de la evaluación y la conciben como un proceso sumamente complejo, si se pretende obtener resultados concluyentes.
- ✖ Suponen la identificación de una *línea-base*, que está referida a las principales características de la población-objetivo *sin o antes* de instrumentarse el proyecto, en relación con las variables e indicadores del problema que el proyecto aspira cambiar. Esa línea de base servirá para la comparación con la situación de la población *con o después* de haberse instrumentado el proyecto.

En cuanto a las diferenciaciones se plantea:

- ✖ El modelo experimental requiere contar con la información de la línea-base *antes de la ejecución* del proyecto. El cuasi-experimental y el no-experimental pueden reconstruirla *después de iniciada la ejecución*. Los modelos experimental y cuasi-experimental deben contar con un grupo control para las comparaciones con el grupo beneficiario/participante en el proyecto. El modelo no experimental puede trabajar solamente con la población-objetivo del proyecto, intentando reconstruir sus características antes de la ejecución o a partir de determinado momento de la ejecución del proyecto.

La importancia que le asigna la tradición de la evaluación de impacto a las metodologías cuantitativas, puede haber generado la idea de que esa evaluación se contraponen al uso de metodologías cualitativas (Aponte, 2007) ^[50].

Las evaluaciones cualitativas o iluminativas se centran en una evaluación que enfatiza en la detección de impactos en la subjetividad de los participantes con metodologías activas en que se describe un conjunto de cambios en el plano actitudinal, ideológico u organizacional. Utilizan las técnicas cualitativas de observación participante, entrevistas grupales, entrevistas semiestructuradas, entre otros.

Las referencias que plantea J. L. Baker, 2000 (Banco Mundial) tienen mucho interés por la trayectoria de ese organismo con respecto a este enfoque evaluativo: *“La combinación de las evaluaciones cuantitativas y cualitativas con frecuencia puede ser el mejor vehículo para satisfacer las necesidades de un proyecto. Al combinar los dos enfoques, los métodos cualitativos se pueden usar para informar las preguntas clave sobre la evaluación de impacto, examinar el cuestionario o la estratificación de la muestra cuantitativa y analizar el marco social, económico y político dentro del cual se lleva a cabo un proyecto.” ^[51]*

Siguiendo la opinión del autor anterior, dada la multiplicidad de los tipos de proyectos, preguntas de la evaluación, disponibilidad de datos, restricciones de tiempo y circunstancias del contexto, cada estudio de evaluación de impacto será diferente y requerirá cierta combinación de las metodologías adecuadas, tanto cuantitativas como cualitativas.

La metodología que se pretende realizar en la presente investigación constituirá una adaptación combinada de elementos de las propuestas metodológicas de autores como: J. L. Baker, 2000 (Banco Mundial), Cohen y Martínez, 2004, Valdés, M. 1999, reconocidos internacionalmente por los trabajos sobre la evaluación de impacto; así

⁵⁰ Aponte Blank, C. 2007. Evaluación de impacto y Misiones Sociales: una aproximación general. [En línea]. Scientific Electronic Library Online. SCIELO (Venz). 17 (48): 58-95 Abril. Disponible en: <http://www2.scielo.org.ve/pdf/ferm/v17n48/art05.pdf>

⁵¹ Baker, L J. 2000. Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales. [En línea]. Washington: Banco Mundial (BM). p. 202. Disponible en: <http://www.cddhcu.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/polisoc/pdf/0403.pdf>.

como de otros investigadores tales como: Añorga, J y Valcárcel. N, 1999^[52], y Pacheco, S. Y, 2009^[53]. Se utilizará el modelo no experimental, partiendo de una situación inicial (línea de base) que se compara con una situación posterior en dependencia del momento actual de desarrollo del proyecto (línea de comparación). A partir de la aplicación de estos modelos, resulta necesario apoyarse en las técnicas cualitativas para la recopilación de la información como son: observación participante, entrevistas grupales, encuestas y análisis documental.

Para la evaluación del impacto social de un proyecto de desarrollo local es preciso contar con indicadores de impacto, los cuales deben ser concebidos de forma tal, que al ser medidos posibiliten establecer una comparación entre lo obtenido y lo esperado.

Los indicadores son el medio que permite medir el grado de logro de los objetivos de impacto. Deben ser determinados, por la naturaleza de los objetivos de impacto y de los efectos que se persiguen con el proyecto. Estos deben ser:

- ◆ Válidos: permitir medir realmente lo que se desea medir.
- ◆ Confiables: distintos evaluadores deben obtener los mismos resultados al medir un mismo proyecto con los indicadores propuestos.
- ◆ Medir los cambios/efectos atribuibles al proyecto.

En la consulta de diferentes fuentes bibliográficas sobre indicadores, se ha podido constatar una variada clasificación de estos para evaluar el impacto social de un proyecto; sin embargo, resalta en este tipo de evaluaciones la utilización de indicadores relacionados con la satisfacción de los destinatarios por las posibilidades que brinda el proyecto en cuanto al acceso a servicios y recursos y la calidad de estos. Por lo que resulta de interés para la autora la utilización de indicadores de satisfacción para evaluar el impacto social de los proyectos tanto en el plano individual, grupal como a nivel de comunidad.

⁵² Añorga M, J. y Valcárcel. N (1999). Diseño Teórico – Práctico del Modelo de Evaluación de Impacto. Informe parcial del Proyecto de Investigación sobre la evaluación de Impacto del Postgrado. La Habana. Cuba ISPEJV. 1999.

⁵³ Pacheco S, Y. 2009. Evaluación del impacto social del proyecto comunitario “Con amor y esperanza” para personas con Síndrome de Down. Universidad de La Habana Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Programa Cuba. 137 h. Tesis (en opción al Título Académico de Master en Desarrollo Social).

A partir de lo anterior, la presente investigación pretende proponer de forma general un conjunto de variables, dimensiones, e indicadores que pueden ser aplicados para evaluar el impacto social de los proyectos de desarrollo local.

Conclusiones parciales del capítulo.

A partir del estudio bibliográfico de la literatura especializada sobre el desarrollo local sostenible en el ámbito nacional e internacional y la evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local, se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

- ▶ El desarrollo local es un nuevo modelo que surge como alternativa a las crisis macroeconómicas y políticas de globalización neoliberales; se centra no solo en el progreso económico, sino también en el humano y ecológico, fomentando la participación e integración entre los agentes y actores sociales de una localidad para impulsar el desarrollo económico que tribute al desarrollo social y natural a partir fundamentalmente, del aprovechamiento eficaz y equilibrado de los recursos endógenos disponibles, de manera sostenible en beneficio local.
- ▶ En Cuba el desarrollo local comienza a estudiarse como alternativa a la crisis de los 90'. Los proyectos desarrollados bajo este modelo, que responden a la diversidad de fenómenos sociales y económicos que afectan a las sociedades, han posibilitado un mejoramiento en la calidad y nivel de vida de grupos poblacionales, organizaciones, entorno natural, etc., lo que genera impactos a nivel social que deben ser medidos; no obstante, estos proyectos han carecido de necesaria evaluación.
- ▶ La evaluación de impacto es especialmente importante en los países en desarrollo como Cuba, donde los recursos son escasos y cada peso gastado debe maximizar su efecto en la reducción de las necesidades sociales. De ahí que se requiera evaluar el impacto no solo económico sino también social que han tenido los proyectos en los destinatarios, a fin de analizar los resultados y sus efectos, y tomar decisiones que favorezcan la gestión del desarrollo local sostenible.
- ▶ Se realizó un análisis de los modelos de evaluación de impacto social; considerándose, para los fines y el contexto en el cual se realiza la presente

investigación, que la metodología que se pretende realizar constituirá una adaptación combinada de elementos de las propuestas metodológicas realizadas por autores reconocidos internacionalmente, que incluye además, la propuesta de variables, dimensiones e indicadores de impacto social.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA

SITUACIÓN ACTUAL DE LA

EVALUACIÓN DE IMPACTO

SOCIAL

DE LOS PROYECTOS DE

DESARROLLO LOCAL

EN VIÑALES

El presente capítulo muestra los resultados del diagnóstico sobre la situación actual de la evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local en el municipio Viñales. Así mismo, se realiza una breve caracterización del municipio, haciendo referencia a los aspectos relacionados con las particularidades del desarrollo local, en correspondencia con las nuevas indicaciones del país emitidas por el Ministerio de Economía y Planificación. En tal sentido, se utilizan algunos instrumentos tales como: la revisión documental, la entrevista y el cuestionario. El procesamiento y análisis de los datos resultados de la aplicación de los dos últimos instrumentos, se efectúa mediante el empleo del Programa Statistical Package For Social Science (SPSS Versión 15.0)

II-1. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO VIÑALES.

El Municipio Viñales se localiza al centro y norte de la provincia más occidental de Cuba, Pinar del Río. Limita al este con el municipio La Palma, al oeste con Minas de Matahambres, al sur con Pinar del Río y Consolación del Sur, y al norte con el Golfo de México. **(Véase anexo II.5)**. Representa el 6 % del área total de la provincia, ocupando el noveno lugar por su extensión territorial entre los 14 municipios con 700 Km² cuadrados aproximadamente; de ellos, 185 km² pertenecen al fondo agrícola (el 26% del territorio viñalero), y lo restante está destinado al fondo forestal (el 74%).

Se caracteriza por la formación San Cayetano con las rocas más antiguas de Cuba; predominando cuatro tipos de relieve fundamentales: la llanura norte, alturas de pizarras, los valles in tramontañosos y las sierras con mogotes cársicos de formas cónicas.

El municipio cuenta con valores naturales como paisajes monumentales de origen cársico de gran belleza (Viñales, Ancón, Ruiseñor), con mogotes y sierras cársicas, rica flora y fauna, en sierras y mogotes y en las zonas de pinares. Además de cavernas, resolladeros, sumideros, ríos subterráneos, aguas mineromedicinales, pequeñas playas y cotos de caza. El territorio es portador de valores históricos-culturales relacionados con la arquitectura, la historia y las tradiciones, sobre todo en materia de cestería (tejido del guaniquiqui-bejuco), repentismos.

Por sus elevados valores naturales y culturales, se localizan en esta región varias distinciones de carácter internacional y nacional. En tal sentido, El Valle de Viñales, fue declarado Patrimonio de la Humanidad en la categoría de Paisaje Cultural en 1999, constituyendo esta condición un excepcional reconocimiento otorgada por el Comité de Patrimonio Mundial de la UNESCO a todos los habitantes de la zona.

En la categoría de Monumento Nacional se encuentra el Área Protegida del Parque Nacional declarado por el CITMA en 1997, donde la amplia presencia de flora y fauna endémica, así como mogotes constituye un atractivo de exclusividad, al ser este tipo de elevaciones las únicas en el mundo. El patrimonio monumental de Viñales también lo constituye el Sitio Histórico de Ceja del Negro, y la Gran Caverna de Santo Tomás, lugar en que fue creada por Fidel Castro la primera milicia campesina de Cuba, llamada “Los Malagones”. Además, en el Valle de Viñales existen colonias de *Mycrocycas callocomas* (Palma Corcho) declarada Monumento Nacional en 1989.

Por la presencia de pinturas rupestres fueron declaradas Monumentos Locales la Cueva del Cura, la Cueva de los Petroglifos y la Cueva del Garrafón en la Sierra de los Órganos. La localidad cuenta con once sitios donde ocurrieron hechos relevantes de nuestra historia.

La actividad económica fundamental en Viñales está constituida por cuatro renglones: la agricultura, la forestal, la pesca y el turismo. En la agricultura se destaca la producción de viandas y vegetales, la ganadería, el tabaco, el café y frutales. Los suelos de esta región son de una gran variedad y apropiados para el cultivo de la malanga y el café fundamentalmente en los valles.

En el municipio se encuentran las mayores extensiones de recursos forestales de la provincia. La Empresa Forestal Viñales cuenta con un patrimonio de 40 000 hectáreas de bosques lo cual constituye también una fortaleza para el desarrollo económico y social. Los recursos forestales son explotados por dos Unidades Silvícola (Los Jazmines y San Vicente) con 3 aserrios relativamente pequeños y una Estación Experimental como parte de un proyecto entre la FAO y el Gobierno Cubano para contribuir al desarrollo forestal sostenible mediante la generación y/o transferencia de

nuevas tecnologías que propician la protección del medio ambiente.

En la zona de Puerto Esperanza, se cuenta con un puerto pesquero, y la mayor parte de sus habitantes, se dedican de una forma u otra a la pesca y captura del Bonito, la Langosta y los Quelonios fundamentalmente.

El turismo es otra actividad económica de impacto en el municipio; esta ha incrementado en los últimos años sus niveles de ingresos y eficiencia con la explotación racional de los valores naturales, históricos y culturales. En este sentido, la infraestructura para el turismo en Viñales cuenta con 3 hoteles de la cadena HORIZONTES: Los Jazmines, La Ermita y Rancho San Vicente; el Campismo Popular Dos Hermanas y 6 restaurantes de la cadena RUMBOS (Mural de la Prehistoria, Casa del Veguero, Casa de Don Tomas, Palenque de los Cimarrones y Cueva del Indio).

A lo anterior se suma, la singular revitalización de una tradición viñadera por más de 100 años consistente en arrendar parte de las viviendas a los turistas, actualmente las cifras de casas particulares de renta ascienden a 348 en divisa y 50 en moneda nacional, convirtiéndose de esta forma, en todo un *“gigantesco hotel dentro del propio pueblo con aceptación entre los turistas que afirman sentirse muy bien cuando viven entre las propias familias de la localidad”* ^[54]. Esto ha posibilitado estrechas relaciones entre la población local y el turismo internacional, que sin lugar a dudas, ha potenciado el desarrollo socio económico y cultural de la localidad a partir de la realización de proyectos de colaboración y donaciones de ONGs extranjeras y nacionales. De ahí que, dentro de las estrategias de desarrollo del municipio uno de los ejes fundamentales a potenciar sea el turismo.

La población de Viñales se encuentra muy cerca de los 27 000 habitantes, representando el 4 % del total general de la provincia; estando distribuidos en 5 núcleos poblacionales (Viñales, Puerto Esperanza, Republica de Chile, El Rosario y El Moncada) y 24 asentamientos rurales concentrados.

⁵⁴ Álvarez Pérez, R. A. Conocer a Viñales. (Libro inédito).

Como estructura socio-administrativa el municipio cuenta con 7 Consejos Populares de Gobierno que en total agrupan 70 circunscripciones electorales; mientras que el 86 % del territorio pertenece al Plan Turquino-Manatí (solo se excluyen San Cayetano y Puerto Esperanza).

II-1.1. Caracterización del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) en Viñales.

Estructura y funciones.

Viñales es uno de los municipios de la Provincia de Pinar del Río que ha sido escenario de las iniciativas de desarrollo local. En él se han desarrollado variados proyectos tanto productivos como sociales financiados por ONGs, y empresas del territorio. Todo ello ha estado generando cambios dirigidos al fomento de una cultura de desarrollo local que hasta el momento no ha sido sostenible, ya que un gran número de proyectos una vez concluido el financiamiento externo se terminan sin una sostenibilidad garantizada.

A tono con lo anterior, las estrategias de desarrollo del municipio Viñales han estado encaminadas a potenciar cada vez más el desarrollo local sobre la base de la explotación racional de sus potencialidades endógenas. No han sido pocas las acciones que en materia de capacitación y sensibilización se han desarrollado con los actores locales sobre la inminente necesidad de la formación de economías locales capaces de dinamizar el mercado, a partir de la optimización de las actividades productivas y de servicios de los principales actores económicos en la localidad, y de su uso preferente en función de las necesidades locales, posibilitando de esta forma, la disminución de la carga asumida por el Estado en el transcurso de los años de revolución.

No han faltado tampoco las barreras que han imposibilitado el auge de este desarrollo a nivel local desde los años 90´ hasta la actualidad, cabe mencionar por ejemplo: la excesiva centralización económica, la desarticulación entre las producciones locales y las pequeñas industrias, la debilidad del gobierno local en la toma de decisiones y uso de los recursos, las reales limitaciones en el orden financiero, todo ello ha atentado contra el desarrollo local.

En este contexto se desarrollaba el Grupo de Diseño Estratégico que inicialmente

existía en el municipio, integrado por las Asambleas Municipales del Poder Popular, o sea, los órganos responsabilizados con el diseño y la implementación de las estrategias de desarrollo local.

Posterior a las indicaciones del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) en el año 2009 relacionadas con la presentación de proyectos de Iniciativas Municipales de Desarrollo Local (IMDL), se realizan una serie de transformaciones con las que se pretende apoyar al municipio en el diseño e implementación de su estrategia de desarrollo, a partir de sus potencialidades y mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse y de generar utilidades a destinar para el desarrollo económico social de la localidad y en consecuencia, contribuir a la creación de un modelo de economía local que promueva el desarrollo en consonancia con las características territoriales.

Las transformaciones comienzan por “...descentralizar algunas funciones en los Consejos de la Administración Municipal (CAM) que contribuya al desarrollo de la capacidad de gestión del gobierno a estas instancias...”^[55]. En tal sentido, el Grupo de Diseño Estratégico se transforma en el Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) dirigido por el Presidente del Consejo de Administración Municipal, coordinado por la Dirección municipal de Economía y Planificación y asesorado por el Centro Universitario Municipal (CUM). Se integran al GMDL dos Subgrupos Ejecutivos: el Grupo de Gestión del Desarrollo Económico Local y el Grupo de Gestión del Desarrollo Social Local.

En los **anexos II.6, II.7, II.8 y II.9** respectivamente, se expone la estructura del GMDL del municipio Viñales, su composición, miembros que integran el grupo, así como las funciones fundamentales que desarrollará según propuesta realizada por investigadores del Centro de Investigación de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo de la Universidad de Pinar del Río. Los aspectos antes descritos son asumidos por la autora en la presente investigación, ya que se consideran en correspondencia con las características y necesidades del municipio y la política actual del país en este sentido.

⁵⁵ Ministerio de Economía y Planificación. 2009. Documento para la presentación de los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL).

II.2. ESTADO ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL EN VIÑALES.

Al inicio del capítulo, se hizo alusión a los instrumentos que serían utilizados para diagnosticar la situación relacionada con la evaluación de impacto social de los proyectos de desarrollo local en el Municipio Viñales. En tal sentido, para la búsqueda de la información necesaria se realizaron entrevistas, se aplicó un cuestionario y se realizó la revisión documental y análisis de información relacionada con el tema en cuestión. Los resultados obtenidos se resumen a continuación.

II.2.1. Resultados de la aplicación de la entrevista.

En este epígrafe se resumen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de una entrevista a directivos del Consejo de la Administración Local, así como a otros actores del municipio (directivos de entidades e instituciones públicas), con el objetivo de conocer cuál es la situación que presenta la evaluación de impacto social de los proyectos de desarrollo local en Viñales ejecutados hasta el momento, en ejecución o planeación; así como la importancia que le confieren a esta evaluación para la toma de decisiones de los actores locales político institucionales en beneficio de su desarrollo local.

Como resultado de las entrevistas **(Véase anexo II.10)** realizadas a actores locales se pudo conocer, que el municipio Viñales cuenta con un grupo considerable de proyectos de desarrollo local que han sido ejecutados y otros que se encuentran en fase de ejecución **(Véase anexo II.11)**. Se conoció además, los proyectos económicos surgidos bajo el esquema de las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local (IMDL): 3 proyectos económicos que fueron recientemente aprobados (2010) por el MEP y 5 nuevos proyectos económicos que se encuentran en fase de elaboración. **(Véase anexo II.12)**.

Es importante aclarar que dentro de los proyectos de desarrollo local que se listan se incluyen los proyectos de colaboración internacional ya que se consideran impulsores del desarrollo local a partir del otorgamiento de financiamientos tanto a proyectos de

carácter social como a productivos. De ahí que también se consideren proyectos de desarrollo local. En los anexos anteriores se realiza además una clasificación de los proyectos, el período de inicio, organismo gestor y el que otorga el financiamiento.

La información recolectada con la aplicación de la entrevista sirvió de base para la posterior realización del cuestionario, ya que así se pudo obtener una lista de los proyectos que se están llevando a cabo o que se han ejecutado para el desarrollo local en Viñales. Se conoce además, que estos proyectos han sido gestionados por entidades del municipio con una alta incidencia en el desarrollo económico y social, en estrechos vínculos de colaboración con ONGs internacionales que han apoyado con el financiamiento, así como donaciones. Cabe mencionar: la Delegación Municipal de la Agricultura, la Empresa Municipal de Tabaco, Dirección Municipal de Vivienda, la Dirección Municipal de Salud, la Empresa Municipal de Industrias locales, así como el Parque Nacional, el Centro Universitario Municipal, la Dirección Municipal de Economía y Planificación, la Coordinación Municipal del PDHL, entre otros.

Según opinión de los entrevistados, todos los proyectos han tenido impactos en la localidad viñalera, pero algunos se destacan más que otros. Dentro de los proyectos mencionados, los que se consideran de mayor impacto social y que fueron seleccionados por puntos coincidentes entre los entrevistados se encuentran:

- Electrificación fotovoltaica de viviendas dispersas en el Valle de Viñales.
- Desarrollo sostenible para la gente y la naturaleza del Parque Nacional de Viñales, destacándose la construcción del acueducto rural de la Comunidad “Palmarito”, la construcción de consultorios del médico de la familia en las Comunidades “Ancón”, “San Vicente”, y “Guasasa-Palmarito”; así como la electrificación de las Comunidades “Ceiba”, el “Capón” y “Palmarito”.
- Proyecto comunitario “Alas de colibrí” en la Comunidad “Puerto Esperanza”.
- Rehabilitación de viviendas, saneamiento y urbanización en el Barrio “El Bostezo”.

Algunas razones que sustentan los criterios anteriores se resumen a continuación:

- Han dado solución a problemas que por años han afectado a estas comunidades, como ejemplo: problemas con el abasto de agua, insuficiente transporte público, zonas sin electrificar, inestabilidad de especialistas médicos, problemas con el alumbrado público, con el asfaltado de carreteras, y la rehabilitación de viviendas.
- Han propiciado el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la población, mediante el suministro de equipos de iluminación y de acceso a los medios de comunicación social: radio grabadoras, televisores, módulo de lámparas, etc., así como de recursos de construcción para el mejoramiento de las viviendas.
- Han propiciado cambios en la cultura de las familias a través de la capacitación en el uso y mantenimiento de los sistemas fotovoltaicos.
- Se ha fomentado la sensibilización medioambiental de actores locales y grupos poblacionales.
- Han propiciado espacios para el esparcimiento, la recreación sana y cultura general integral.

Al indagar con los entrevistados sobre la correspondencia entre la gestión de los proyectos y las prioridades de desarrollo estratégico del municipio, la respuesta fue afirmativa en mayoría. Sin embargo, se pudo constatar que un gran número de los proyectos ejecutados o en fase de ejecución hasta el 2009 no respondían a las prioridades de desarrollo del municipio, y solo unos pocos daban respuesta a algunas necesidades sociales de la población según el banco de problemas del municipio (**Véase anexo II.13**). Esta afirmación resulta de la comparación que se realiza entre la selección de los problemas que más se repetían en las comunidades y la lista de proyectos del municipio.

Lo anterior se fundamenta además, en la revisión que posteriormente se realiza al Documento de Planeación Estratégica Municipal del 2009 del Poder Popular donde se ratifica lo planteado, ya que los criterios de medida y las acciones para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos del municipio en ese período, no respondían a los proyectos llevados a cabo o en ejecución; o sea, que los proyectos no están

integrados a la estrategia de desarrollo, aun cuando el Consejo de la Administración ejerce cierto control sobre el desarrollo de estos.

Una minoría concuerda con el criterio de que más bien los proyectos son el resultado, en muchos casos, de las iniciativas de organizaciones empresariales locales que se van ajustan a la satisfacción de necesidades del territorio. Se pudo constatar igualmente, que las organizaciones empresariales que gestionan proyectos o están responsabilizados con la ejecución de estos, tampoco contemplan los proyectos dentro de su estrategia de desarrollo. Como ejemplo podemos mencionar: la Delegación Municipal de la Agricultura, la Empresa Municipal de Tabaco, Dirección Municipal de Vivienda, la Dirección Municipal de Salud, la Empresa Municipal de Industrias locales, la Dirección Municipal de Economía y Planificación. En todo caso, lo que realiza es el seguimiento de cómo marcha el proyecto, lo cual es discutido en los Consejos de Dirección por los Coordinadores o Jefes de los proyectos.

En contraste con lo anterior, se encuentran excepciones como el Parque Nacional, que sí contempla dentro de su estrategia los proyectos de desarrollo con criterios de medida y acciones dirigidas a este aspecto. También se constató que los proyectos se identifican a partir de los problemas existentes en las comunidades por los grupos ambientales y a partir de ahí son formulados para su posterior progreso.

De lo anterior puede resumirse, sin ser absoluto, que aunque algunos de los proyectos respondan a problemas del municipio, la forma de actuación que ha sido asumida no es la formulación de proyectos a partir de los problemas, sino que estos responden a intereses individuales de las organizaciones o personas naturales y en ocasiones coinciden con la solución de algunos problemas del territorio.

No obstante, las recientes indicaciones del Ministerio de Economía y Planificación, se empiezan a implementar en el municipio, y se trabaja en la Estrategia de Desarrollo del 2010 sobre la base de las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local (IMDL) mediante la gestión de proyectos económicos que tributen al desarrollo del territorio en términos de autofinanciamiento, generación de ingresos que posibiliten la sustitución de importaciones --especialmente alimentos-- y la obtención de ganancias que se destinen

en beneficio local social y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país.

Con relación a la evaluación de los proyectos se pudo constatar que se realizan evaluaciones ex ante, que consisten en la identificación de los problemas que aquejan a las personas, organizaciones empresariales, etc. en el contexto local. Estas identificaciones se realizan a partir de visitas de campo, consultas públicas, la toma de fotografías, ect. A partir de ello, se formula el proyecto con una breve caracterización del mismo donde se justifica su realización, los objetivos que persigue, acciones a desarrollar y los recursos que se necesitará con un presupuesto desglosado, así como los posibles resultados a obtener. También se valoran los posibles beneficiarios (directos o indirectos), impactos ambientales y la sostenibilidad del proyecto. Actualmente, los proyectos económicos que se presentan bajo las IMDL incluyen, además de lo anterior, un estudio de factibilidad.

Los proyectos también son evaluados, no en todos los casos, durante su ejecución mediante las conocidas “evaluaciones de seguimiento y monitoreo” y una vez concluidos se evalúa el cumplimiento de las acciones previamente definidas en la evaluación ex ante, que se traducen en una “evaluación de resultados” a partir de la cuantificación física de los recursos o servicios entregados por el proyecto. En algunos proyectos se constatan otros resultados colaterales que no forman parte de los objetivos previstos en la evaluación ex ante y se definen indicadores de seguimiento y monitoreo en dependencia de las características de cada proyecto en particular (esto ocurre en las proyectos del CITMA-ECOVIDA).

Las evaluaciones externas, fundamentalmente de seguimiento y monitoreo, así como de resultado han sido realizadas tanto por las instituciones cubanas (CITMA-ECOVIDA, PDHL, MINCEX), y organizaciones empresariales provinciales que colaboran en la realización del proyecto, como por la contraparte extranjera que aporta el financiamiento. Las internas, poco frecuentes, son realizadas por las organizaciones empresariales locales, por los coordinadores y jefes de proyectos responsabilizados con la ejecución de estos.

Es de destacar que todos los entrevistados coinciden en plantear que no se realizan evaluaciones de impacto social, que no conocen se haya evaluado el impacto social de algún proyecto, que lo más cercano a una evaluación de este tipo, es la evaluación de los resultados. Algunos criterios reafirman lo anterior:

- No se realizan evaluaciones de impacto social, solo se verifica el cumplimiento de las acciones y se expresa cualitativamente.
- Se concibe el impacto solo como el resultado obtenido: cantidad de casas electrificadas, número de talleres de capacitación realizados, cantidad de equipos eléctricos entregados, número de hectáreas reforestadas. No se evalúa el efecto que tienen estos resultados en la población.
- Se chequean los aspectos físicos como resultado del proyecto. Se dejan a un lado los aspectos cualitativos.
- Lo que realizamos son informes de seguimiento trimestrales sobre la ejecución del proyecto. No realizamos evaluaciones de impacto social.
- Realizamos supervisiones a los proyectos para conocer el cumplimiento de los objetivos. Determinamos los impactos a partir de los resultados que va teniendo el proyecto.
- Realizamos evaluaciones de seguimiento y monitoreo de los objetivos y resultados del proyecto. Tomamos fotos antes y concluido el proyecto.
- Realizamos algunas entrevistas informales con los beneficiarios para saber el estado de satisfacción y después elaboramos un informe donde expresamos de forma general que existe satisfacción.

Lo expuesto anteriormente se reafirma a partir de la revisión de las metodologías que utilizan las instituciones (PDHL, MINCEX, CITMA-ECOVIDA, Ministerio de Economía y Planificación) para la formulación y evaluación de los proyectos de desarrollo local en Viñales, las cuales no tiene en cuenta los aspectos vinculados con la evaluación de impacto social. De igual forma, se revisan los informes de evaluaciones realizados a algunos proyectos.

De forma general, podemos concluir que la evaluación que actualmente se realiza a los proyectos no permite evaluar el impacto social que estos tienen en los destinatarios; los proyectos de desarrollo local en viñales carecen de evaluaciones de impacto social, por consiguiente, este tipo de evaluación no se utiliza como instrumento para toma de decisiones de los actores locales a favor del desarrollo del territorio.

Al hablar de impacto social se constata que el impacto es asociado con mucha frecuencia con el resultado físico. Sin embargo, el conocimiento que sobre la evaluación de impacto social tienen algunos directivos vinculados a la gestión y ejecución de proyectos va más allá de una definición cerrada relacionado con la obtención de resultados, lo que quiere decir, que se reconoce la existencia de impactos sociales en el orden cualitativo que no son evaluados en los proyectos de desarrollo local. Se pudo conocer además, que algunos directivos han recibido cursos sobre elaboración de proyectos, pero no de evaluación de impacto social. Todo lo anterior demuestra un desconocimiento sobre cómo realizar este tipo de evaluaciones y enfatizan en la inexistencia de una metodología para realizarlas.

No obstante, cuando se habla de perfeccionar los proyectos en busca de mejorar la satisfacción de necesidades sociales a partir de las experiencias analizadas, de obtener elementos de juicio fundamentados mediante procesos de retroalimentación para tomar decisiones que permitan reorientar las acciones del futuro; se le confiere una gran importancia a las evaluaciones de impacto social. Los planteamientos textuales siguientes argumentan lo anterior:

- Dice si vamos por el camino correcto, si estamos resolviendo los problemas, si estamos llegando a la situación deseada.
- Permite conocer las manipulaciones, los errores, si el proyecto benefició o no a la población.
- Posibilita la retroalimentación a partir de conocer cómo se están moviendo las opiniones de las personas sobre lo que se ha hecho.
- Permite tomar decisiones de generalización o introducción de nuevos cambios.

- Permite conocer la transformación de grupos sociales en un contexto determinado por la intervención de un proyecto.

Algunos factores detectados, según criterios de los entrevistados, que atentan contra la realización de evaluaciones de impacto social de los proyectos de desarrollo local en el municipio fueron los siguientes, los cuales se agrupan en factores objetivos y subjetivos:

Factores objetivos:

1. Inexistencia de herramientas para evaluar el impacto social de los proyectos.
2. Ausencia de instrumentos e indicadores de medición.
3. Inexistencia de un equipo científicamente preparado para realizar este tipo de evaluación.
4. El factor tiempo. Requieren de mucho tiempo.
5. Se violentan los procesos de evaluación al no planificar y organizar la evaluación del impacto social desde la formulación del proyecto. Se va directamente a las acciones a desarrollar.

Factores subjetivos:

1. La no sistematicidad y sostenibilidad de los proyectos en el tiempo.
2. El carácter no participativo de la evaluación.
3. No considerar la evaluación de impacto como herramienta de retroalimentación.
4. No considerar que es necesario un tiempo posterior a la ejecución y conclusión del proyecto para realizar la evaluación.
5. Considerar la evaluación de impacto como “actividad” y no como un proceso.
6. El “no querer” realizar este tipo de evaluaciones.
7. La desmotivación y desinterés.

En general, los entrevistados consideran que se podría favorecer la gestión de los proyectos de desarrollo local y la realización de evaluaciones de impacto social mediante la realización de capacitaciones sobre la evaluación de impacto social, poniendo en práctica el concepto de “enseñar haciendo”. Promover procesos participativos entre actores locales y destinatarios sobre una misma realidad y la realización de evaluaciones de impacto social. Lograr mayores niveles de

sensibilización con el proyecto de actores locales y destinatarios, así como la articulación entre los organismos que forman parte del proyecto y el gobierno del municipio.

II.2.2. Resultados de la aplicación del cuestionario.

En epígrafes anteriores se hizo alusión a las funciones del GMDL de Viñales. Dentro de ellas es importante resaltar aquellas relacionadas con: la identificación de perfiles de proyectos prioritarios a partir de las necesidades y potencialidades identificadas en la estrategia de desarrollo local; la evaluación y propuesta para su financiación de los proyectos de desarrollo local; así como, el seguimiento y evaluación de los resultados de los proyectos vinculados a las iniciativas municipales de desarrollo local.

De lo anterior se infiere que la gestión de proyectos de desarrollo local del municipio recae fundamentalmente en el GMDL, el cual cuenta con un total de 35 miembros **(Véase anexo II.8)**. En este grupo se incluyen directivos de las principales organizaciones empresariales e instituciones del territorio, así como coordinadores y jefes de proyectos. Además de este grupo se constataron otros jefes de proyectos que no están insertados en el grupo y que en total suman 12.

Para la aplicación de los cuestionarios se realizó el cálculo de la muestra **(Véase anexo II.14)** tomando como población un total de 47 actores locales, y utilizando un muestreo aleatorio simple. La parte representativa de la población a la cual fueron aplicados los cuestionarios **(Véase anexo II.15)** resultó de 42 actores locales. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

En el **gráfico 2.1** se puede observar que del total de encuestados el 86% plantea que tiene conocimiento sobre qué es la evaluación de impacto.

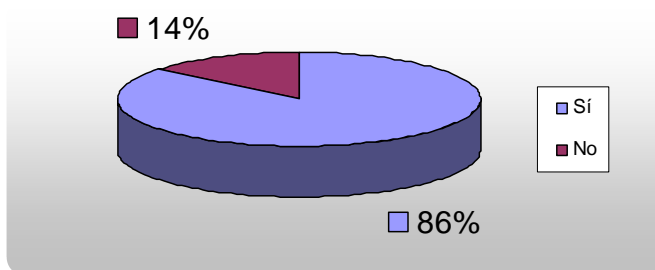


Gráfico 2.1. Conocimiento de los actores locales sobre qué es evaluación de impacto.

Fuente: Elaboración Propia.

Sin embargo, al afirmar con tres de las características que debía tener la evaluación de impacto, solo el 24% de los encuestados (10) emitieron opiniones que demuestra cierto nivel de conocimiento sobre el tema. Algunas de las características enunciadas fueron las siguientes:

- Debe ser medible.
- Debe utilizar instrumentos de medición.
- Presta atención a los cambios, efectos positivos y negativos, deseados o no de la ejecución de un proyecto.
- Permite realizar comparaciones entre un estado inicial y un estado final.
- Permite conocer el grado de transformación a partir de la ejecución de acciones.
- Permite conocer la efectividad de las acciones y planificar nuevas.

Lo anterior se reafirma al observar los resultados que se muestran en el **gráfico 2.2** sobre el nivel de conocimiento de los actores locales en cuanto a la definición de evaluación de impacto:

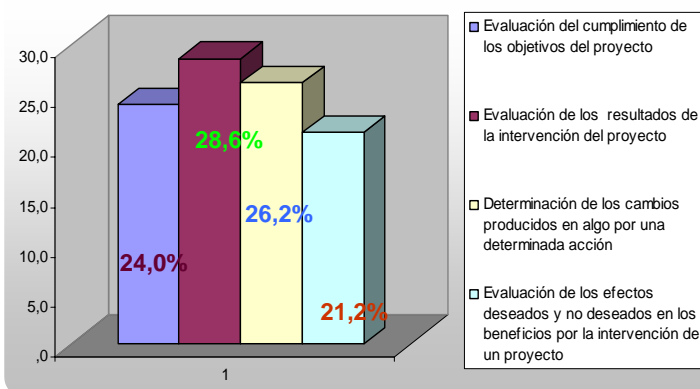


Gráfico 2.2. Conocimiento de los actores locales sobre la definición de evaluación de impacto.

Fuente: Elaboración Propia.

Como puede observarse, el mayor por ciento de encuestados (28,6%), definiría la evaluación de impacto como “la evaluación de los resultados de la intervención del proyecto”, mientras el 26,2% lo definiría como “la determinación de los cambios producidos en algo por una determinada acción”. El 24% y 21,2% de los encuestados como “la evaluación del cumplimiento de los objetivos” y “la evaluación de efectos deseados y no deseados” respectivamente.

De lo anterior podemos concluir que no existe un criterio homogéneo sobre la definición de evaluación de impacto entre los actores locales responsabilizados con la gestión de los proyectos de desarrollo local en Viñales; y se reafirma lo explicado con anterioridad en los resultados de las entrevistas realizadas cuando se afirmaba que lo más cercano a una evaluación de impacto social realizada a los proyectos de desarrollo local, era la evaluación de los resultados. Aunque se reconozca que además del resultado debe tenerse en cuenta la incidencia de estos en los destinatarios.

Según los resultados que muestra en el **gráfico 2.3**, el 44% de los encuestados considera que la evaluación que se aplica a los proyectos de desarrollo local en Viñales es la Evaluación Económica Financiera. No obstante, un 29% de los encuestados considera que las tres evaluaciones son aplicadas a los proyectos: la económica, la social y la ambiental.

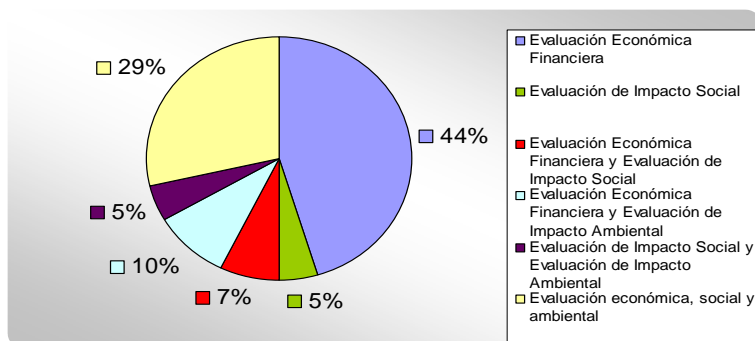


Gráfico 2.3. Conocimiento de los actores locales sobre las evaluaciones aplicadas a los PDL.

Fuente: Elaboración Propia.

No obstante, al revisar los informes de evaluación de proyectos a algunos coordinadores y jefes de proyectos se pudo constatar que solo se realizan evaluaciones de seguimiento y monitoreo, donde se va chequeando el cumplimiento de las acciones

planificadas, considerándose el impacto a partir del resultado que se esperaba obtener de dichas acciones. Las evaluaciones económico financieras solo se han realizado en la evaluación ex ante para estudiar la viabilidad de los proyectos presentados bajo las IMDL en el 2010 al MEP, como es el caso de los proyectos: *Producción de hortalizas y vegetales para abastecer la demanda de la población y el turismo; Reparación de muebles, inmuebles de madera y metal en hoteles y casas de arrendamiento en Viñales, así como el de Producción de leche.*

Relacionado con la evaluación de impacto social realizada a los proyectos de desarrollo local; el **gráfico 2.4** recoge los resultados que demuestra la irrealización de este tipo de evaluación a los proyectos. Como se puede observar, en cada uno de los proyectos citados en el cuestionario más del 60% de los encuestados plantea que no se ha evaluado el impacto social de estos en los destinatarios. Aunque existen tres proyectos que llaman la atención a la autora en cuanto a sus resultados, estos son:

Proyecto 1: Electrificación fotovoltaica de viviendas dispersas en el Valle de Viñales donde el 38,1% de los encuestados plantea que se ha evaluado el impacto social.

Proyecto 11: Rehabilitación de viviendas en el Barrio El Bostezo donde el 31% de los encuestados plantea que ha sido evaluado el impacto social.

Proyecto 4: Electrificación de la Comunidad la Ceiba, el Capón y Palmarito donde el 26,2% de los encuestados plantea que ha sido evaluado el impacto social.

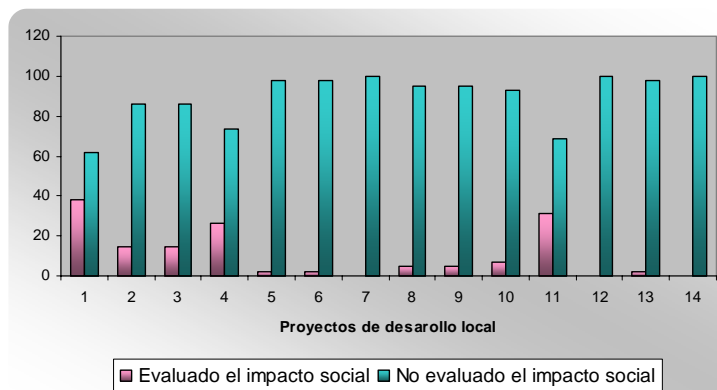


Gráfico 2.4. Evaluación del impacto social de los PDL en los destinatarios.

Fuente: Elaboración Propia.

Cabe destacar, que la afirmación que emiten este por ciento de encuestado en relación a que SI se ha evaluado el impacto social de proyectos de desarrollo local se fundamenta en el conocimiento que se tiene sobre el impacto generado en los destinatarios, obtenido sobre la base de opiniones de satisfacción que de manera informal estos emiten; pero no porque realmente se haya planificado una evaluación de este tipo desde la formulación de los proyectos y mucho menos se hayan aplicado instrumentos científicamente elaborados para este propósito por los gestores de proyectos. Solo existe alguna evidencia fotográfica de algunos proyectos antes de ejecutarse estos y posterior a su ejecución. En estos casos podemos citar los proyectos del Parque Nacional de Viñales, así como el de Electrificación fotovoltaica de viviendas dispersas en el Valle de Viñales y Fortalecimiento de las casas de abuelos.

Lo anterior se justifica al conocer que del 100% de los encuestados el 61,9% (26) no emitió opinión sobre al menos 3 de los indicadores que se debían considerar para evaluar el impacto social de los proyectos, lo que denota ausencia de conocimiento sobre el tema, que en consecuencia atenta contra la realización de estas evaluaciones.

El resto de los encuestados (16) que representan el 38,1% tienen un conocimiento más acabado sobre el tema, que se demuestra en los indicadores que a juicio de estos se deben tener en cuenta para realizar evaluaciones de impacto social a los proyectos de desarrollo local y que a continuación se exponen según el orden de repetición:

1. Calidad de vida.
2. Cantidad de personas y familias beneficiadas.
3. Elevación del nivel de vida.
4. Sostenibilidad de las acciones en el tiempo.
5. Creación de fuentes de empleo.
6. Satisfacción de necesidades sociales.
7. Elevación de la cultura integral.
8. Cambios de actitud y comportamiento en las personas.
9. Cantidad de capacidades creadas.
10. No. de personas afectadas.
11. Resultados alcanzados.

12. Cambio producido en el contexto.
13. No. de actores locales capacitados.
14. No. de capacitaciones realizadas.
15. Cantidad de casas electrificadas.
16. Cantidad de equipos entregados por familia.
17. Mejoramiento del medio ambiente.

De lo anterior podemos resumir que en algunas opiniones se constata la confusión de lo que es un indicador de impacto con variables o dimensiones de impacto, lo cual resulta fundamental para la realización de evaluaciones de impacto social en todas las etapas del ciclo del proyecto pero en especial en la formulación, donde deben identificarse los posibles impactos que se esperan obtener con el proyecto y definirse los indicadores de impacto para su posterior evaluación. Por otra parte, los actores locales reconocen que la ejecución de los proyectos no solo puede provocar impactos positivos, sino también impactos negativos en los destinatarios. También resalta en estas opiniones el hecho de asociar el impacto social más al resultado cuantitativo que al cualitativo.

El **gráfico 2.5** muestra la opinión de los actores locales con relación a la existencia o no de una metodología u otra herramienta para la realización de evaluaciones de impacto social a los proyectos de desarrollo local.

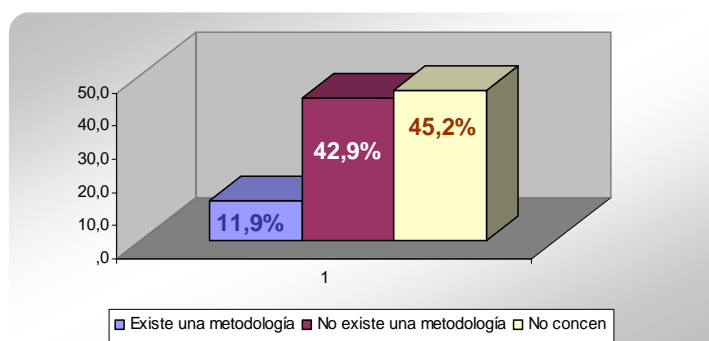


Gráfico 2.5 Conocimiento de los actores locales sobre la existencia de metodologías para la evaluación de impacto social a PDL.

Fuente: Elaboración Propia.

En tal sentido, del total de encuestados el 45,2% opina que NO CONOCE de la existencia de una metodología para la realización de evaluaciones de impacto social, el 42,9% opina categóricamente que NO existe, mientras el 11,9% plantea que SI. Este resultado justifica la propuesta que se pretende realizar en el capítulo III vinculado con

la elaboración de una metodología que permita a los actores locales de viñales, fundamentalmente al GMDL, evaluar el impacto social de los proyectos de desarrollo local y que esta contribuya a la toma de decisiones para el desarrollo local sostenible.

Los resultados relacionados con la capacitación de los actores locales para la gestión de proyectos se muestran en el **gráfico 2.6**, donde el 64,3% de los encuestados reconoce que han recibido capacitación, aspecto que pudimos constatar en entrevistas realizadas a algunos directivos del gobierno y otras organizaciones empresariales del municipio, que plantean haber recibido capacitación de la Universidad de Pinar del Río fundamentalmente vinculada a la formulación de proyectos.

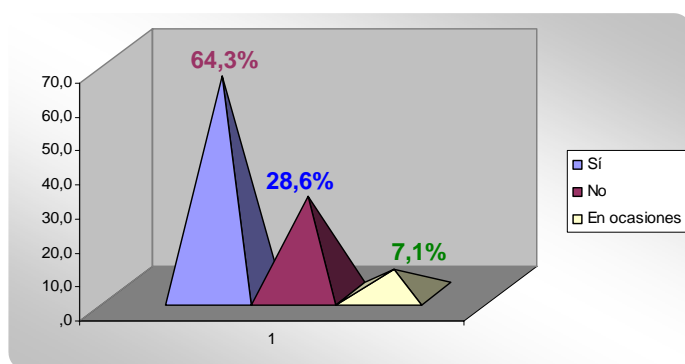


Gráfico 2.6 Capacitación recibida por los actores locales para la gestión de PDL.

Fuente: Elaboración Propia.

También se observa en los resultados que el 28,6% de los encuestados plantea que no ha recibido capacitación y el 7,1% solo en algunas ocasiones. Estos últimos resultados se deben a la inestabilidad de los actores locales, lo cual no contribuye a la preparación de los principales ejecutivos, coordinadores y jefes de proyecto, y que sin lugar a dudas afecta la ejecución y desarrollo de los proyectos, así como sus efectos y sostenibilidad.

De lo anterior se deriva que del 64,3% de los actores locales encuestados que plantean haber recibido capacitación, el 45,2% opina que en esta capacitación no se han incluido los aspectos relacionados con la evaluación de impacto social de los proyectos de desarrollo local, mientras el 19,1% plantean que en ocasiones. Esto se reafirma en las explicaciones emitidas por los entrevistados, los que afirman haber recibido capacitación fundamentalmente para la formulación de proyectos, y solo se ha recibido capacitación sobre evaluación para los análisis de viabilidad económica-financiera de

los proyectos presentados bajo las IMDL. El **gráfico 2.7** refleja los resultados expuestos:

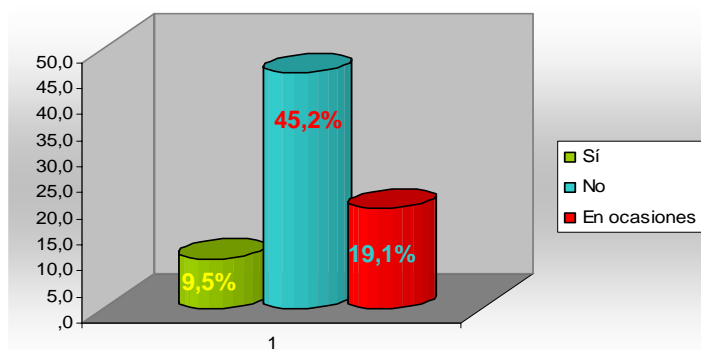


Gráfico 2.7 Capacitación recibida por los actores locales sobre evaluación de impacto social de PDL.

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación en el **gráfico 2.8** se muestran las tres causas fundamentales que atentan contra la realización de evaluaciones de impacto social a los proyectos de desarrollo local en Viñales y el nivel de incidencia de cada una según opinión de los actores locales encuestados.

Como puede observarse, el 31% de los encuestados considera el *desconocimiento acerca de las evaluaciones de impacto social* como la causa de alta incidencia que atenta contra la realización de este tipo de evaluación. *La no existencia de herramientas que permitan evaluar los impactos de carácter social de los proyectos* es considerada por el 28,6% de los encuestados como la causa de incidencia media, y *la tendencia a la realización de evaluaciones económicas financieras ya que han sido los factores económicos los que han prevalecido históricamente frente a los factores sociales y ambientales* es considerada por el 26,2% de los encuestados como la causa de incidencia baja.

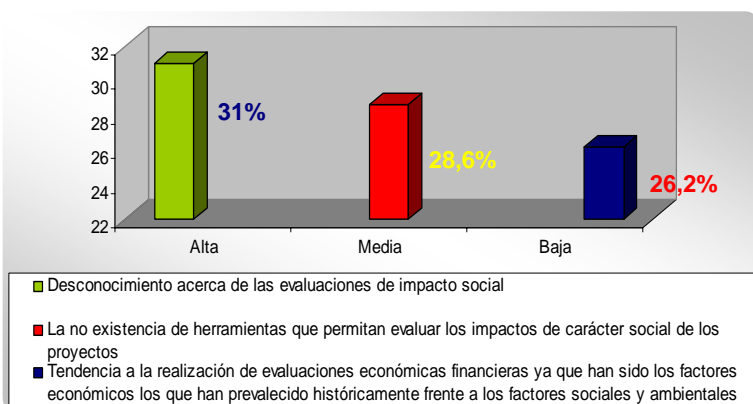


Gráfico 2.8 Causas fundamentales que atentan contra la realización de evaluaciones de impacto social a los PDL y su nivel de incidencia.

Fuente: Elaboración Propia.

Argumentando la información anterior, se puede agregar que dentro de las tres causas principales seleccionadas entre los actores locales de alta incidencia que atentan contra la realización de evaluaciones de impacto social a los proyectos de desarrollo local se destacan: primeramente, el desconocimiento acerca de las evaluaciones de impacto social seleccionada por el 31% de los encuestados; la segunda causa es la no existencia de herramientas que permitan evaluar los impactos de carácter social de los proyectos con un 26,2% de encuestados; y la tercera es la relacionada con la no sustentabilidad de las acciones en el tiempo, y por consiguiente, la no continuidad de los proyectos por los beneficiarios con el 11,9% de encuestados.

De igual forma, los actores locales consideran que dentro de las causas existen tres con una incidencia media, las cuales son: la no existencia de herramientas que permitan evaluar los impactos de carácter social de los proyectos con el 28,6%; le continúa la tendencia a la realización de evaluaciones económicas financieras; y por último, la poca bibliografía sobre la evaluación de impacto social con un 17,6% de encuestados.

Finalmente consideran entre las tres causas de incidencia más baja las siguientes: la tendencia a la realización de evaluaciones económicas financieras con el 26,2%; la confusión bastante generalizada entre los conceptos de resultados e impacto con el 14,3%; y el desinterés por parte de los organismos e instituciones que gestionan los proyectos de desarrollo local con el 14,3% de los encuestados.

No obstante a lo analizado anteriormente, el 100% de los encuestados considera que las evaluaciones de impacto social de proyectos de desarrollo local pueden contribuir considerablemente a la gestión de los actores locales en el municipio. Entre los argumentos más significativos se encuentran los siguientes:

- Contribuye a la corrección de errores,
- Permite obtener conocimiento sobre niveles de satisfacción de la población, los cambios/transformaciones en los individuos, grupos poblacionales y contexto.
- Informan sobre los resultados del proyecto en correspondencia con los objetivos inicialmente planificados, así como otros aspectos no planificados.

- Permite proyectar acciones futuras a partir de conocer los aspectos negativos del proyecto, así como la creación de nuevos proyectos a partir de las experiencias positivas.

Cabe destacar por último, que el 100% los actores locales coinciden en plantear que la evaluación de impacto social concebida desde la formulación del proyecto con indicadores y objetivos de impacto social es muy importante para la gestión de los proyectos y el desarrollo local, como herramienta necesaria para medir no solo el impacto económico, sino también el social, que permite la retroalimentación de los procesos involucrados, sacando lecciones enriquecedoras con aspectos positivos y negativos de la ejecución del proyecto. De esta forma, contribuye a la toma de decisiones de los actores locales a partir de evaluar, la medida en que los beneficios del proyecto llegan a los destinatarios y el efecto e impactos de estos en su bienestar, propiciando la colaboración participativa entre destinatarios y actores locales en beneficio de la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo local.

Conclusiones parciales del capítulo.

Una vez aplicadas las técnicas para la búsqueda de información y realizado el procesamiento estadístico y su análisis, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

- Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de instrumentos de diagnóstico permite conocer la situación que actualmente presenta el municipio de Viñales con relación a la evaluación de impacto social de los proyectos de desarrollo local, demostrando la irrealización de este tipo de evaluación por parte de los actores locales (gobierno local, coordinadores y jefes de proyectos de empresas públicas y pequeña propiedad privada) vinculados a la gestión del desarrollo en el municipio.
- Las causas que atentan contra la realización de evaluaciones de impacto social en Viñales están relacionadas fundamentalmente con el desconocimiento que tienen los actores locales sobre la evaluación de impacto social, la inexistencia de herramientas para este propósito, la tendencia a realizar evaluaciones económico-financieras, la no sustentabilidad de acciones en el tiempo, así como la no continuidad de los proyectos por los beneficiarios dirigido al desarrollo local.

- ▶ Se realizan capacitaciones sobre la gestión de proyectos de desarrollo local, pero es insuficiente la inclusión de aspectos relacionados con la evaluación de impacto social.
- ▶ Se reconoce por parte de los actores locales la importancia y contribución de las evaluaciones de impacto social como instrumento para la toma de decisiones en la gestión de proyectos y el desarrollo local del municipio.
- ▶ Lo expresado anteriormente constituye el fundamento que sostiene la necesidad de elaborar una metodología que sirva como instrumento de toma de decisiones a los actores locales del municipio Viñales a partir de evaluar el impacto social de los proyectos de desarrollo local en los destinatarios.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL

**DE PROYECTOS DE
DESARROLLO LOCAL.**

En el presente capítulo se establece la metodología a seguir para la evaluación del impacto social de los proyectos de desarrollo local del Municipio Viñales, sustentada en los presupuestos teóricos estudiados. En los epígrafes que conforman el capítulo se hace referencia a las etapas clave que conforman la metodología; y finalmente, se valida dicha metodología a partir de la utilización del método criterio de expertos.

III-1 FUNDAMENTACIÓN DE LA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL.

A fin de determinar la metodología a seguir para evaluar el impacto social de los proyectos de desarrollo local, se ha definido el término *metodología* como: “*la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso, nos da la estrategia a seguir, lo pasos organizados coherentemente y proyectados hacia un fin determinado.*” ^[56]

Los estudios realizados han registrado la evaluación de impacto social como aspecto deficitario de los proyectos de desarrollo local en el Municipio Viñales, tanto para proyectos sociales como para proyectos de expansión o renovación.

Sin lugar a dudas, los proyectos que se han venido desarrollando y los que se encuentran en vías de desarrollo producen impactos en los destinatarios, y a pesar de ser una constante la problemática de la evaluación de los proyectos, no se han evaluado los efectos que producen estos proyectos en los destinatarios (individuos, familia, comunidad). Las evaluaciones generalmente se han limitado a los resultados cuantitativos en términos de recursos entregados, cantidad de acciones realizadas, cálculo de participantes y beneficiarios, haciendo alguna referencia, en muy pocos casos, a los efectos que producen estos proyectos.

Como se ha planteado en los capítulos anteriores, en las indagaciones realizadas no se han encontrado metodologías que permitan a los actores locales del Municipio Viñales evaluar estos efectos sociales para la posterior toma de decisiones. De igual forma, constituye una limitante la pobre identificación y previsión de dimensiones,

⁵⁶ Wikipedia, Enciclopedia Libre, 2009. Disponible en: <http://es.wikipedia.org>.

variables e indicadores de impacto social, duraderos y estables desde la formulación del proyecto, que puedan mantenerse en el cambio de los contextos.

La presente propuesta metodológica reconoce la importancia de conocer los impactos sociales de un proyecto de desarrollo local en los destinatarios; pero hace especial hincapié en la evaluación de estos impactos en términos de resultados/efectos que pueden ser evaluados mediante variables, dimensiones e indicadores de impacto.

Las evaluaciones de impacto social contribuyen a la toma de decisiones de los actores locales a partir del conocimiento que brindan sobre los niveles de satisfacción de los beneficiarios, los resultados previstos, y los efectos de estos; así como la determinación de otros efectos no planificados (positivos o negativos). Posibilitan además, reorientar las acciones de proyectos ya existentes y proyectar nuevos proyectos a partir de las experiencias analizadas.

Partiendo del análisis de las metodologías realizadas por autores nacionales e internacionales y sus trabajos sobre la evaluación de impacto, se asumen diferentes criterios a tener en cuenta para la evaluación del impacto social de proyectos de desarrollo local. La presente investigación toma en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Valdés, M. 1999, “Evaluación de proyectos sociales. Definición y tipología”, y Salamanca, O. F. 2004, “Manual de formulación y evaluación de proyectos sociales”: las clasificaciones que realizan estos autores, atendiendo al momento en el cual se puede realizar la evaluación de impacto. O sea, que ésta evaluación puede realizarse en la evaluación ex ante, intermedia, ex post y un período después de finalizado el proyecto. Además se toma en cuenta la importancia que le atribuyen a efectos que no necesariamente se deducen de los objetivos del proyecto.
- ❖ J. L. Baker, 2000 (Banco Mundial) “Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza”: La concepción de considerar desde la formulación del proyecto la incorporación de la evaluación de impacto social. La combinación apropiada de metodologías (incluidas técnicas cuantitativas y cualitativas). La

utilización del modelo no experimental, centrándose la evaluación en la población beneficiaria.

- ❖ Cohen y Martínez, 2004 “Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales”: la evaluación del proyecto a partir de objetivos e indicadores de impacto que responden a los problemas sociales identificados. La identificación de una *línea-base*, que está referida a las principales características de la población-objetivo *sin o antes* de instrumentarse el proyecto, en relación con las variables e indicadores del problema que el proyecto aspira cambiar.
- ❖ CIERIC, 2004. “Diseño de indicadores para la gestión de proyecto en Cuba”: la evaluación del impacto social de proyectos a partir del establecimiento de dimensiones, variables e indicadores de impacto.

Objetivo general de la metodología: Contribuir a la toma de decisiones de los actores locales (político institucionales, de mercado y sociales) a partir de evaluar el impacto social de los proyectos de desarrollo local en los destinatarios (individuos, familia, comunidad).

Resultados deseados de la metodología que se propone:

- ⌚ Identificación de posibles impactos (resultados y efectos) de un proyecto,
- ⌚ Evaluación de los impactos identificados, así como los no previstos a partir de la utilización de técnicas cualitativas y cuantitativas.
- ⌚ Análisis y valoración de los efectos del proyecto en destinatarios.
- ⌚ Obtención de elementos de juicio fundamentados a partir de los análisis realizados, las experiencias y lecciones extraídas para la toma de decisiones futuras.

Premisas de la metodología para su implementación:

- 👉 Creación de un equipo de especialistas para la evaluación, capacitados para el diseño y aplicación de indicadores de impacto, instrumentos de evaluación, así como el procesamiento de datos e información recopilada.
- 👉 Planificación oportuna y cuidadosa de la evaluación de impacto social desde la etapa de formulación del proyecto, incorporando los objetivos de impacto social,

las variables, dimensiones e indicadores a utilizar, y la línea de base (población objetivo beneficiaria).

- 👍 Considerar el diseño de cada evaluación de impacto social como único, que dependerá de factores como: el tipo de proyecto, datos disponibles, la capacidad local y aspectos presupuestarios y de secuencia cronológica.
- 👍 Fuerte apoyo humano, financiero y político de las partes interesadas en la evaluación del proyecto de desarrollo local.
- 👍 Considerar como impactos sociales, el conjunto de cambios que se expresan en el conjunto de los resultados (cambios cualitativos y cuantitativos producidos directamente por la acción) y los efectos (incidencias de la acción, sobre los medios físicos y humanos circundantes, más otras dinámicas o limitaciones del medio en que se desarrolla la acción).

Funciones del equipo básico de evaluación de impacto social.

Una propuesta de las funciones que deben realizar los miembros del equipo básico para la evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local se describe a continuación:

- ◆ Establecer las necesidades de información e indicadores para la evaluación (que con frecuencia se determinan con el cliente usando un enfoque de marco lógico), delinear sus términos de referencia, seleccionar la metodología pertinente e identificar el equipo a cargo de la evaluación.
- ◆ Realizar análisis cualitativo y cuantitativo en la etapa de la evaluación del impacto social, garantizado el aporte participativo y la redacción del informe de evaluación. Aquí se deben incluir economistas, sociólogo o antropólogo, u otros especialistas en dependencia de las características del proyecto a evaluar.
- ◆ Dirigir el proceso de selección y cálculo de muestras para datos cuantitativos y cualitativos en coordinación con los analistas, teniendo en cuenta los indicadores establecidos, asegurando que los procesos garanticen la selección de los informantes correctos.
- ◆ Seleccionar los lugares y grupos para la prueba piloto.
- ◆ Diseñar los instrumentos de recopilación de datos. Puede ser realizado por una persona o un equipo, que asegurará que estos instrumentos realmente produzcan

los datos requeridos para el análisis. Esta persona o equipo debe participar en la prueba piloto y perfeccionar los cuestionarios.

- ◆ Supervisar las acciones para la recopilación de datos, desde la planificación de las rutas hasta formar y programar los equipos de trabajo en terreno. Estos son los que aplican los instrumentos de recopilación de datos y son responsables de la calidad de estos.
- ◆ Diseñar los programas de ingreso de datos. Puede ser realizado por una persona o un equipo que ingresará los datos, comprobará su validez, proporcionará la documentación necesaria de los mismos y producirá resultados básicos que pueden ser verificados por los analistas.

Es necesario aclarar que según el tamaño, alcance y diseño de la evaluación, algunas de estas funciones pueden ser compartidas o se incorporarán otros recursos humanos a este equipo básico.

Las evaluaciones de impacto social, al igual que cualquier otro tipo de evaluación pueden ser realizadas por un equipo de evaluadores interno (los gestores y participantes, involucrados directamente con el proyecto) o por uno externo (ajenos a la coordinación y desarrollo del proyecto, o sea, no involucrados directamente con este).

En esta metodología se propone que la evaluación de impacto social de los proyectos de desarrollo local del municipio sea realizado por un equipo de evaluadores externos creado a partir de una selección de los miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local fundamentalmente; aunque no se limita la posibilidad de incluir otros que no formen parte del grupo y que puedan contribuir en la evaluación. Este equipo se desempeñará como el Grupo de Evaluadores de Impacto Social (GEIS) de Proyectos de Desarrollo Local y responderá a los intereses y necesidades del GMDL del Municipio Viñales, contribuyendo al control y toma de decisiones para el desarrollo local.

Para la selección de los miembros del equipo de evaluación se propone tener en cuenta entre otros los requisitos siguientes:

- ✧ Tener un nivel de conocimiento sobre la evaluación de impacto social,
- ✧ Experiencia en la realización de otro tipo de evaluación,
- ✧ Habilidades y potencialidades que brinda la especialidad de la cual es graduado,
- ✧ Disposición, compromiso e imparcialidad,
- ✧ Habilidades para la comunicación y liderazgo participativo.
- ✧ Estar vinculado a la gestión y desarrollo de proyectos de desarrollo local.

Este equipo deberá capacitarse para aplicar la metodología, preparación que se realizará mediante un seminario como se muestra en el **anexo III.16**.

III-1.1 Fases clave en la evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local.

A partir de la investigación realizada, la autora considera clave para la evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local las fases que se exponen:

Fase I: Familiarización con el objeto de evaluación.

Fase II: Diagnóstico de las condiciones objetivas para la evaluación de impacto social.

Fase III: Sensibilización y capacitación de los implicados.

Fase IV: Diseño de la evaluación de impacto social.

Fase V: Ejecución de la evaluación del impacto social.

Fase VI: Análisis de los resultados obtenidos.

Fase VII: Socialización de los resultados.

Sin considerar el tamaño, el tipo de proyecto, ni la metodología usada para la evaluación, las fases expuestas son clave para evaluar el impacto social del proyecto de desarrollo local. Cada una de ellas tiene un objetivo que debe ser cumplido a partir de la realización de un conjunto de acciones. A continuación se describen ampliamente las fases mencionadas.

III-1.1.1 Fase I: Familiarización con el objeto de evaluación.

Esta fase se inicia con la solicitud para realizar la evaluación de impacto social del proyecto en cuestión. Esta solicitud puede ser realizada por el máximo responsable con la gestión y desarrollo del proyecto. En este caso, la organización empresarial, o institución responsable de desarrollar el proyecto solicita al GEIS que evalúe el impacto que ha tenido su proyecto en los destinatarios.

La solicitud puede realizarse también por parte de la Dirección del órgano de Gobierno del territorio en correspondencia con los intereses y/o planes estratégicos para el desarrollo local del municipio, sin que exista una petición de los responsables directos del proyecto.

Posteriormente, se realiza el estudio de la documentación del proyecto elaborado, a partir de entrevistas u otras herramientas, además de la revisión de documentos que aporten a las especificidades del proyecto. Si la evaluación es solicitada por las instancias del Gobierno en el municipio debe constatarse si el proyecto responde a las prioridades de trabajo y/o banco de problemas del territorio.

Es importante que en la revisión de la documentación del proyecto se verifique si se han establecido los objetivos impacto social, así como los posibles efectos en correspondencia con el problema social diagnosticado. Y que también se hayan previsto los indicadores que se utilizarán para evaluar los cambios previstos. De lo contrario, deberán establecerse en la fase de diseño que más adelante se explica.

Objetivo general: Estudiar toda la documentación relacionada con el objeto de evaluación (proyecto de desarrollo local) y otras fuentes de información.

Acciones a desarrollar

- ➡ Revisar los aspectos esenciales en la identificación y formulación del proyecto para el conocimiento detallado del mismo:
 - Período de inicio y culminación del proyecto.
 - Institución u organización empresarial responsable(s) del proyecto.

- Clasificación del proyecto (inversión social, inversión de expansión, inversión de renovación)
 - Antecedentes y justificación
 - Población objetivo (línea de base)
 - Problema(s) a solucionar
 - Objetivos generales y específicos de impacto
 - Acciones a desarrollar a partir del cronograma de ejecución
 - Presupuesto necesario, o estudios de factibilidad económico-financiero
 - Resultados a alcanzar, posibles efectos identificados
 - Supuestos considerados
- ➡ Realizar entrevistas a directivos, coordinadores y/o Jefes responsables del proyecto.
- ➡ Analizar prioridades de trabajo y banco de problemas del territorio/comunidad.

III-1.1.2 Fase II: Diagnóstico de las condiciones objetivas para la evaluación de impacto social.

Objetivo general: Diagnosticar las condiciones objetivas para la ejecución de la evaluación de impacto social del proyecto de desarrollo local.

Concluida la primera fase, se procede a diagnosticar las condiciones objetivas para la realización de la evaluación de impacto social. Si se cuenta con la información necesaria y suficiente para el proceso de evaluación, lo cual es indispensable para elaborar y aplicar con posterioridad los instrumentos de evaluación. Así como conocer los posibles obstáculos que pudieran existir en la evaluación y proyectar su tratamiento.

Acciones a desarrollar:

- ➡ Analizar los informes de procesos de evaluación (seguimiento, monitoreo y resultado) realizados con anterioridad al proyecto de desarrollo local, por las instituciones, organizaciones empresariales y gobierno local responsabilizados con la gestión de estos en el territorio/comunidad local y la provincia.

- Caracterizar la comunidad local donde se aplicará la evaluación en cuanto a situación actual político-institucional, demográfica, socioeconómico-cultural y ambiental en el momento de la evaluación.
- Caracterizar la población destinataria de los beneficios del proyecto de desarrollo local.
- Identificar posibles obstáculos en la evaluación.

III-1.1.3 Fase III: Sensibilización y capacitación de los implicados.

Objetivo general: Lograr compromisos de cooperación y responsabilidad de los actores participantes en el proceso de evaluación de impacto social del proyecto de desarrollo local.

En esta fase se planifica y organiza la evaluación desde el punto de vista de la cooperación de los participantes y su capacitación. Para ello se realizan reuniones con todos los actores locales (actores sociales, actores político-institucionales y de mercado) que estarán relacionados directa o indirectamente con la evaluación del impacto social del proyecto de desarrollo local en cuestión.

Se detalla un cronograma de trabajo (**Véase anexo III.17**) donde se consignan las actividades a desarrollar para el diseño y ejecución de la evaluación de impacto, el tiempo programado y sus responsables. Abarca también, todas las actividades vinculadas a la creación de materiales de trabajo para los actores participantes involucrados en las tareas en terreno. Aquí debe valorarse la cantidad de equipos (recurso humano) necesarios para el trabajo en el terreno. Se capacitará, por parte del grupo de especialistas del GEIS, a los entrevistadores y encuestadores para la aplicación de los instrumentos de evaluación y el trabajo con la población beneficiaria del proyecto.

Una vez garantizados los recursos humanos, se realizarán los ajustes pertinentes para asegurar los recursos financieros y materiales referidos a medios de transporte, alojamiento (en caso necesario), alimentación, locales y medios de trabajo para el procesamiento de los datos e información, entre otros materiales necesarios para la

aplicación de los instrumentos de evaluación. Esta información anterior puede resumirse en un presupuesto estimado (**Véase anexo III.18**).

Un aspecto importante a tener en cuenta en esta fase, está relacionado con que los solicitantes de la evaluación participen en la evaluación lo suficiente como para garantizar que se produzca la legitimidad del proceso de evaluación y que los resultados obtenidos sean pertinentes para sus necesidades de información. Quiere decir que dentro de los actores participantes debe existir una representación de coordinadores y/o jefes de proyectos.

Acciones a desarrollar:

- Realizar reunión de información, convenio y asignación de responsabilidades con los solicitantes de la evaluación, y los actores participantes en la evaluación de impacto social.
- Realizar entrevista con los actores participantes en la evaluación.
- Asegurar los recursos materiales, humanos y financieros necesarios.
- Seleccionar y capacitar a los grupos de trabajo en terreno.
- Establecer el cronograma de trabajo para el diseño y ejecución de la evaluación de impacto social.

III-1.1.4 Fase IV: Diseño de la evaluación de impacto social.

Objetivo general: Diseñar la evaluación de impacto social del proyecto de desarrollo local utilizando la estructura de matriz de marco lógico.

En esta fase se comienza a proyectar la evaluación de impacto social. Para ello se propone elaborar una matriz de marco lógico para la evaluación (**Véase anexo III.19**), en la que se indiquen los objetivos de impacto, las variables, dimensiones e indicadores que se utilizarán para evaluar el impacto, y las fuentes de verificación para las variables. Esta matriz puede ser utilizada posteriormente como referencia para preparar y revisar cuestionarios, así como para el trabajo analítico.

Esta fase considera que la evaluación de impacto fue planificada desde la formulación del proyecto. Quiere decir, que de antemano debieron establecerse las

variables, dimensiones e indicadores de impacto social, así como posibles factores exógenos que pudieran tener algún efecto sobre los resultados del proyecto. No obstante, si no han sido previstos, en esta etapa pueden seleccionarse a partir de la discusión y contribución colectiva de los actores que participan en el proyecto y el equipo de especialista de evaluación, lo cual conducirá a la obtención de resultados satisfactorios.

Es importante aclarar que como cada proyecto de desarrollo local es diferente ya que responden a la gama de problemas sociales que afectan a la sociedad; las variables, dimensiones e indicadores de impacto deberán determinarse teniendo en cuenta las características de cada proyecto, lo que se va a evaluar y la población destinataria.

En este sentido, la presente metodología constituye un esfuerzo en proponer algunas variables, dimensiones e indicadores de impacto social, que de forma general, puedan utilizarse para evaluar los resultados y efectos que pueda generar un proyecto de desarrollo local en los individuos, familias y comunidad destinataria. Ponemos a disposición de los lectores una propuesta que puede ser enriquecida a partir de lo expuesto anteriormente. (**Véase anexo III.20**).

En esta fase se incluye además, la búsqueda de soluciones a las dificultades identificadas en las etapas anteriores que pueden obstaculizar la ejecución de la evaluación. Se seleccionan las muestras, y los instrumentos a utilizar para evaluar el impacto social del proyecto de desarrollo local. La selección de muestras e instrumentos puede ser un proceso engorroso al igual que la selección de los indicadores de impacto, pero sin dudas contribuirá a evaluar los avances obtenidos y satisfacciones deseadas.

De lo anterior se debe resaltar que resulta necesario elaborar los instrumentos que permita recopilar los datos apropiados para responder a las preguntas de interés de evaluación y a los intereses de los solicitantes de la evaluación. Para ello se recomienda un proceso participativo que incluya a los especialistas del GEIS y los actores participantes, tanto en la elaboración de las preguntas de interés, como en la realización de la prueba piloto y la corrección de los datos para su definitiva

aplicación. En este proceso es importante que participe el equipo de trabajo en terreno, y otros actores locales, ya que sus aportes en conocimientos sobre la comunidad a evaluar pueden ser decisivos en la calidad de información recopilada.

Como se ha venido explicando es importante establecer una combinación adecuada de instrumentos que permita recopilar información tanto cuantitativa como cualitativa. Las evaluaciones cuantitativas pueden recopilar y registrar información en forma numérica. Mientras que en las evaluaciones cualitativas la información en general se presenta como un texto descriptivo que podría incluir las respuestas de los individuos a preguntas de la entrevista, notas tomadas en reuniones de grupos representativos o las observaciones de los hechos por parte del evaluador.

Para la determinación de las muestras, es necesario que el especialista participe desde el inicio de las etapas descritas anteriormente para que revise la información disponible. Debe conocer las características del lugar donde se aplicará la evaluación, lo que se va a evaluar, el cronograma de trabajo, las variables, dimensiones e indicadores de impacto seleccionados, la población destinataria y objetivo (esto es fundamental para la estratificación de las muestras). También debe participar en la selección de la muestra para el trabajo en terreno y la prueba piloto, con el fin de asegurarse de que la prueba piloto no se realice en un área que se incluirá en la muestra para el trabajo en terreno.

Acciones a desarrollar:

- Solucionar los obstáculos en la ejecución de la evaluación del impacto social que fueron identificados.
- Determinar las dimensiones, variables e indicadores de impacto social para la evaluación. (si no fueron previamente determinados).
- Elaborar los instrumentos de evaluación para la recopilación de datos.
- Diseñar y seleccionar muestras.
- Garantizar el personal para el trabajo en terreno.
- Realizar pruebas piloto.
- Realizar correcciones a los instrumentos de recopilación de datos.

III-1.1.5 Fase V: Ejecución de la evaluación del impacto social.

Objetivo general: Ejecutar la evaluación a partir de la aplicación de los instrumentos y técnicas de evaluación diseñados para el proyecto de desarrollo local a evaluar.

En esta fase se comienza a realizar el trabajo de terreno. Se reproducen y distribuyen los instrumentos de evaluación. Se crean los mecanismos de recepción y entrega de la información. Se preparan las condiciones para realizar el procesamiento de los datos.

Acciones a desarrollar:

➡ Aplicar instrumentos de evaluación de impacto social.

Para realizar la evaluación de impacto social pueden elaborarse distintos tipos de instrumentos, en dependencia de las características del proyecto, de la población objetivo, lo que se vaya a evaluar, etc. Este proceso debe ser debidamente estudiado por el GEIS y el resto de los participantes en la evaluación como se hizo alusión en la etapa anterior. Los instrumentos de mayor utilización en las evaluaciones de impacto se resumen en el **anexo III.21**, donde se explica su definición, así como las ventajas y desventajas en el uso de estos.

III-1.1.6 Fase VI: Procesamiento y análisis de los resultados obtenidos.

Objetivo general: Analizar los datos e información obtenida mediante el procesamiento de estos en las bases de datos creadas al efecto.

En esta fase se recolecta toda la información obtenida del trabajo de los equipos en terreno, se procede al procesamiento de esta mediante la base de datos que se cree a estos fines. La entrada de datos se debe llevar a cabo simultáneamente con la recopilación de los mismos.

El análisis de los datos de la evaluación, ya sean cuantitativos o cualitativos, requiere la colaboración del grupo de evaluadores (GEIS), de los actores participantes, y responsables del proyecto para aclarar preguntas y garantizar resultados oportunos y de calidad. Para el procesamiento de los datos cuantitativos puede utilizarse el Programa Statistical Package For Social Science (SPSS Versión 15.0) e incluir

algunas técnicas de análisis basadas en métodos estadísticos. Para el análisis debe retomarse la matriz de evaluación establecida en el diseño de la evaluación de impacto social.

Acciones a desarrollar:

- Recopilar la información.
- Procesar y analizar la información recopilada.
- Preparar la socialización de los resultados (Elaboración de informes). **Véase Guía de elaboración de informe, anexo III.22).**

III-1.1.7 Fase VII: Socialización de los resultados.

Objetivo general: Presentar los resultados procesados para ser analizados entre las partes interesadas.

En esta fase se presentan los resultados a los solicitantes de la evaluación. Se estudian las principales dificultades en el proceso de evaluación de impacto. Se analizan las experiencias, se extraen lecciones positivas y negativas para enriquecer los procesos y la toma de decisiones.

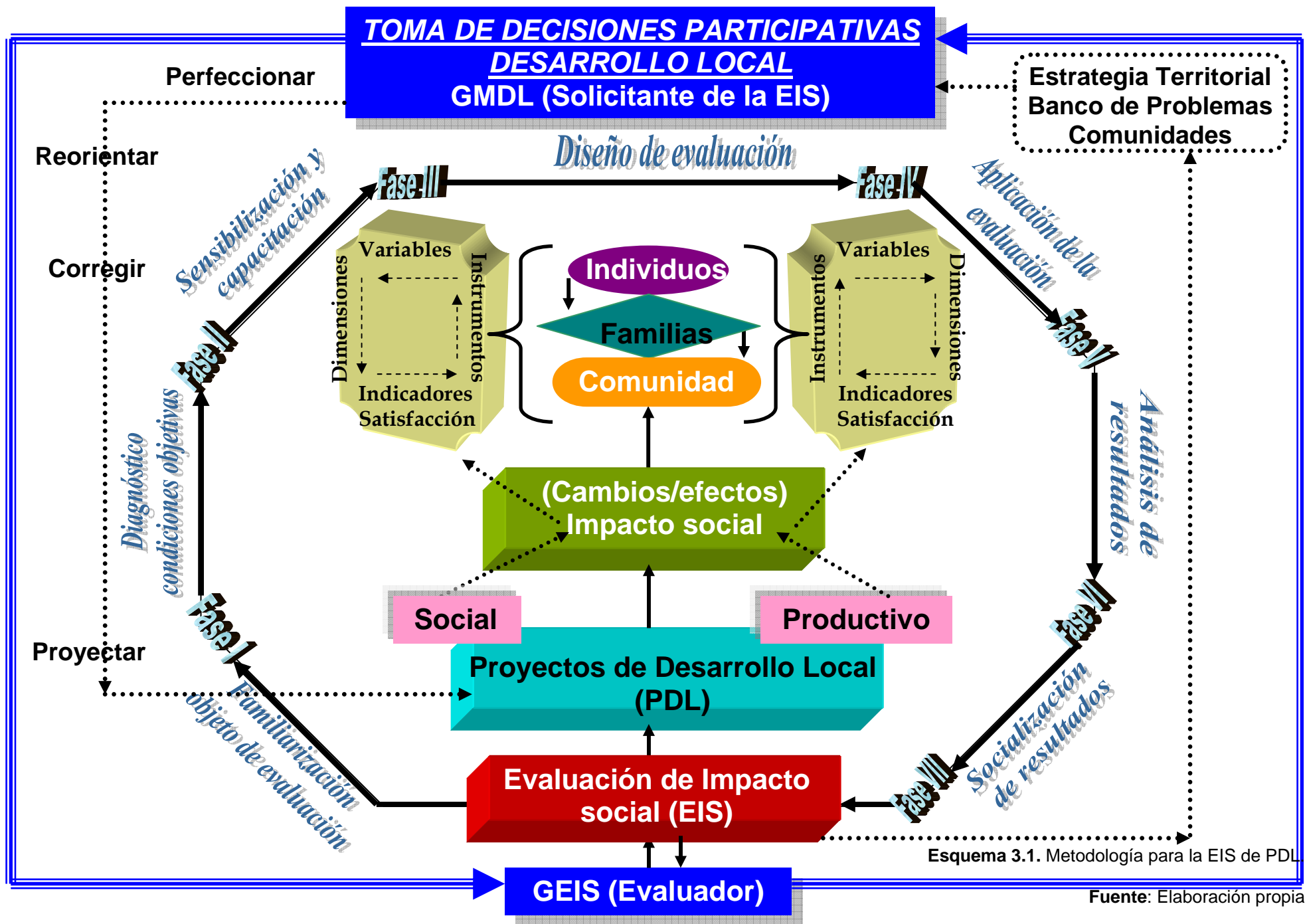
En dependencia del momento de la evaluación de impacto social, se pueden redefinir las dimensiones, variables e indicadores de impacto social; incorporar acciones al proyecto a partir de resultados y efectos evaluados; proyectar la evaluación en un tiempo posterior estimado que permita evaluar el impacto esperado y sus efectos.

Acciones a desarrollar:

- Presentar los resultados y analizarlos con las autoridades responsables y otras partes interesadas.
- Analizar los problemas en la aplicación de la evaluación.
- Recapitulación de dimensiones, indicadores e instrumentos. (en dependencia del momento de la evaluación de impacto).
- Incorporar los resultados en el rediseño del proyecto. (en dependencia del momento de la evaluación de impacto).

- Organización para la continuidad de la evaluación (en dependencia del momento que se realice la evaluación).

Seguidamente, en el **esquema 3.1** se muestra en resume la metodología que se propone y su dinámica en la evaluación de impacto social de los proyectos de desarrollo local. Las distintas fases que deben ejecutarse y que fueron explicadas anteriormente, establecen una secuencia lógica, presentan un objetivo general y un grupo de acciones a desarrollar para la correcta aplicación y efectividad de la metodología, que a su vez constituye, un instrumento que posibilita la continua toma de decisiones participativas entre actores locales políticos-institucionales y sociales en beneficio del desarrollo local.



III-2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA CONSULTA A EXPERTOS SOBRE LA VALIDEZ Y VIABILIDAD DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL.

Para la validación de la metodología propuesta se utilizaron los métodos denominados subjetivos, conocidos como métodos de consulta o evaluación de expertos, que se basan en la experiencia y conocimiento de un grupo de personas considerados expertos en la materia a tratar.

El método de evaluación de expertos se emplea para comprobar la calidad y efectividad de los resultados de las investigaciones, tanto en su concepción teórica como de su aplicación en la práctica social.^[57] De esta manera la evaluación se realiza a través de un sistema de procedimientos organizativos, lógicos, estadístico y matemáticos dirigidos a obtener la información procedente de los especialistas y su posterior análisis con el objetivo de tomar decisiones confiables.

Para evaluar la opinión de los expertos se pueden aplicar diferentes métodos de ejecución, dentro de ellos se encuentran: el método de preferencia, el método de la comparación por pares, y el método Delphi. La presente investigación utiliza el método de comparación por pares, en el cual cada experto confecciona una tabla de doble entrada donde los aspectos a evaluar se encuentran ubicados tanto en sentido horizontal como vertical. Cada celda de la tabla guarda relación con dos aspectos comparados, y en ella se coloca el número de ellos que, a juicio del experto, mejor se refleja o manifiesta en el resultado objeto de evaluación.

A continuación se explican las etapas que se tuvieron en cuenta para la validación de la metodología de evaluación de impacto social mediante la implementación del método de expertos:

⁵⁷ Lissabet R, J. L. 1998. La utilización del método de evaluación de expertos en la valoración de los resultados de las investigaciones educativas. Universidad Pedagógica "Blas Roca Calderío". Granma. Cuba. Disponible en: <http://www.ilustrados.com>

❶ Definición del objetivo

Validar la propuesta metodológica, así como las variables, dimensiones e indicadores a utilizar para la evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local, utilizando el método comparación por pares.

❷ Selección de los expertos (elaboración del cuestionario de autovaloración).

Para la selección de los expertos y su competencia (nivel de calificación en una determinada rama o disciplina de la ciencia o el arte), existen varios métodos entre los que se encuentran: autovaloración; coeficiente de competencia K; y la efectividad de la actividad profesional.

De ellos, se utiliza en la presente investigación la autovaloración, que consiste en elaborar una encuesta de autovaloración (**Véase anexo III.23**), donde el candidato pueda demostrar sus conocimientos sobre el tema objeto de valoración.

El procesamiento de los datos de la encuesta de autovaloración se realiza a través del coeficiente de competencia (K), es decir, se usan en combinación.

En este sentido, los principales resultados fueron los siguientes:

➔ Procesamiento para la determinación del coeficiente de competencia de los expertos). (**Véase anexo III.24**).

De un total de 25 candidatos propuestos como posibles expertos, fue seleccionado el 80% representado por 20 expertos. Este resultado se obtuvo después de evaluar el coeficiente de competencia (K). En esta evaluación se seleccionaron 14 expertos con una alta competencia. Posteriormente, se determinó el K promedio (0,81), resultando en un rango de competencia alto, permitiendo la inclusión de 6 expertos evaluados con una media competencia.

❸ Elaboración del cuestionario para los expertos seleccionados.

Una vez seleccionado los expertos, se elabora el cuestionario a aplicar (**Véase anexo III.25**), el cual consta de dos partes. En la primera parte, se solicita completar 12 frases en correspondencia con el juicio de valor que cada experto otorgue (**Alto, Medio, Bajo, y No**), tomando en consideración los criterios de evaluación de:

Necesidad, Viabilidad, y Sostenibilidad). En la segunda parte del cuestionario, se incluyen ítems para argumentar sobre la base de señalamientos y sugerencias, los criterios en relación al resultado objeto de evaluación que a consideración de los expertos deben ser modificados.

④ Elección de la metodología de evaluación de expertos.

El método de experto que se utiliza es el de comparación por pares, el cual hace uso de las frecuencias absolutas y relativas que se obtienen de las opiniones de los expertos consultados para obtener los puntos de corte; los que se utilizan posteriormente en la determinación de la categoría evaluativa que se le otorga a cada una de las frases según los criterios a evaluar (necesidad, viabilidad y sostenibilidad).

Con relación a la segunda parte del cuestionario, las preguntas abiertas permiten realizar señalamientos o sugerencias sobre el resultado objeto de evaluación y que a consideración de los expertos deben ser modificados. Se aplicó el cálculo de la frecuencia relativa para el análisis de las respuestas.

⑤ Ejecución de la metodología

Se entrega a los 20 expertos seleccionados el resultado objeto de evaluación, o sea, un documento resumen de la propuesta metodológica, que incluye las variables, dimensiones e indicadores de impacto social, así como el cuestionario elaborado en la fase 3 de los aspectos a valorar.

⑥ Procesamiento de la información y análisis de los resultados obtenidos de los expertos.

El procesamiento de la información que arroja el cuestionario se muestra en el **anexo III.26** donde se calcula la frecuencia absoluta (**Tabla 3.7**) y acumulada (**Tabla 3.8**). Posteriormente, se calcula la frecuencia relativa acumulada que se puede observar en el **anexo III.27 (Tabla 3.9)**. Finalmente, se calculan los puntos de corte (**Tabla 3.10**) a partir del cual se determina la categoría evaluativa que se le otorga a cada

una de las frases según los criterios de evaluación de necesidad, viabilidad y sostenibilidad. De los resultados obtenidos se puede plantear lo siguiente:

Se obtuvo de forma general, una categoría evaluativa alta en cuanto a la necesidad, viabilidad y sostenibilidad de las frases, con excepción de la frase 3 cuya valoración es media respecto a su sostenibilidad. Esto quiere decir que la propuesta metodológica para evaluar el impacto social de proyectos de desarrollo local es válida, según el criterio de los expertos consultados.

Al aplicar la determinación de la frecuencia relativa para el análisis de los señalamientos o sugerencias de los expertos sobre el resultado objeto de evaluación, se obtuvo lo siguiente:

Acerca de las fases propuestas en la metodología de evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local, el 100% de los expertos consultados no realiza señalamientos y el 25% sugiere poner la metodología propuesta no solo en función de los proyectos de desarrollo local del Municipio Viñales, sino en otros lugares donde estos se desarrollen.

Con relación a las variables propuestas, el 90% de los expertos consultados no realiza señalamientos, ni sugerencias al respecto. Sin embargo, el 10% restante considera que existe poco enfoque en los individuos, que no existen variables para el crecimiento humano, para la transformación del individuo. En este sentido, se sugiere incluir variables al respecto.

Acerca de las distintas dimensiones propuestas, el 100% de los expertos consultados no realiza señalamientos, ni sugerencias.

En el último ítem relacionado con los indicadores de impacto social propuestos, el 90% de los expertos consultados no realiza señalamientos, ni sugerencias. Sin embargo, el 10% señala que no existen suficientes impactos que evidencien la transformación de los individuos, sugiriéndose, en tal sentido, la inclusión de otros indicadores.

De manera general, las preguntas abiertas en el cuestionario aplicado para la validación, no arrojaron elementos significativos que modificaran la metodología para la evaluación del impacto de proyectos de desarrollo local; aunque se presentan algunos señalamientos en el caso de las variables e indicadores propuestos, la autora considera que a partir de la aplicación de la metodología y en dependencia del proyecto a evaluar, pudieran determinarse otro grupo de variables e indicadores de impacto social mediante actividades grupales (forum de discusión) donde participe el GEIS y el resto de los actores implicados en la evaluación de impacto social.

Conclusiones parciales del capítulo.

- ▶ La aplicación de la metodología que se propone para contribuir a la toma de decisiones de los actores locales, a partir de evaluar el impacto social de los proyectos de desarrollo local, presupone un conjunto de aspectos relacionados con:
 - La creación de un equipo de especialistas para la evaluación (GEIS).
 - La planificación oportuna y cuidadosa de la evaluación del impacto social desde la formulación del proyecto estableciendo los objetivos de impacto social; así como las variables, dimensiones e indicadores a utilizar.
 - El diseño de cada evaluación de impacto social es único.
 - Un fuerte apoyo humano, financiero y político de las partes interesadas en la evaluación del proyecto de desarrollo local.
 - Considerar los impactos sociales, como el conjunto de cambios que se expresan en el conjunto de los resultados y los efectos.
- ▶ La metodología contiene una propuesta general de variables, dimensiones e indicadores que pueden ser utilizados para evaluar de impacto social de los proyectos de desarrollo local.
- ▶ A partir de la aplicación del método de expertos según la metodología de comparación por pares, se pudo validar la metodología propuesta para la evaluación del impacto social de proyectos de desarrollo local, así como las

variables, dimensiones e indicadores; obteniéndose una categoría evaluativa alta en cuanto a la necesidad, viabilidad y sostenibilidad de la misma.

- ▶ La evaluación de impacto social como instrumento de dirección para la gestión del desarrollo local sostenible, contribuye a la toma de decisiones de los actores locales políticos-institucionales y sociales, a partir del conocimiento que brindan sobre los niveles de satisfacción de individuos, familia y comunidad, haciendo hincapié en los cambios (resultados y efectos) previstos o no (positivos o negativos) con la implementación de proyectos de desarrollo local.
- ▶ La elaboración de la metodología estructurada en 7 fases, que incluye objetivos generales, acciones a desarrollar, y una propuesta de variables, dimensiones e indicadores de impacto social, permite dar solución a la problemática de la investigación; y constituye un esfuerzo en el estudio de la evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local, sentando las bases para estudios posteriores en su aplicación.
- ▶ Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de instrumentos de diagnóstico permitieron conocer la situación que presenta el municipio de Viñales con relación a la evaluación de impacto social de los proyectos de desarrollo local, demostrando la irrealización de este tipo de evaluación por parte de los actores locales vinculados a la gestión del desarrollo en el municipio.
- ▶ La validación de la metodología propuesta en la presente investigación para la evaluación del impacto social de proyectos de desarrollo local que incluye las variables, dimensiones e indicadores de impacto social, fue realizada a partir de la aplicación del método de expertos, empleando el método de comparación por pares, que dio como resultado una categoría evaluativa alta en cuanto a la necesidad, viabilidad y sostenibilidad de la misma.



- ▶ Crear el GEIS que se encargará de realizar las evaluaciones de impacto social de proyectos de desarrollo local en el Municipio Viñales.
- ▶ Preparar a los especialistas del GEIS para la aplicación de la metodología de evaluación de impacto social mediante el seminario de capacitación que se propone en el anexo III.16.
- ▶ Implementar la propuesta metodológica, y las variables, dimensiones e indicadores que se proponen para evaluar los cambios (resultados y efectos) que a nivel individual, familiar y de comunidad tienen los proyectos de desarrollo local en el Municipio Viñales.
- ▶ Presentar los resultados obtenidos en la investigación a los actores locales políticos institucionales y sociales que se encuentran relacionados con la gestión y el desarrollo de proyectos que tributan al desarrollo local, tanto a nivel municipal como provincial.



1. Abdala, E. 2004. Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. [En línea]. Montevideo. CINTERFOR. 152 p. Disponible en:
http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_eva/index.htm.
[Consultado: 5 de enero del 2009]
2. Aguila C, Y. 2004. El desarrollo local. II Conferencia Internacional La Obra de Carlos Marx y los desafíos del Siglo XXI. [En línea]. Cuba Socialista. Revista Teórica y Política. La Habana. Cuba. Disponible en:
<http://www.cubasocialista.cu/TEXTO/cmii/cmii02.htm>. [Consultado: 5 de enero del 2009]
3. Albuquerque, F. 1999. Cambio estructural, desarrollo económico local y reforma de la gestión pública. [En línea]. Desarrollo Local en la Globalización. Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), Montevideo, Uruguay. Disponible en:
http://www.flacsoandes.org/web/imagesFTP/1251777123.Albuquerque_Cambio_estructural_globalizacion_y_desarrollo_economico_local_1997.pdf.
[Consultado: 13 de enero del 2009].
4. Albuquerque, F. 1999. Manual del agente de Desarrollo Local. Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios. La Paz-Bolivia. 187 p. Disponible en:
<http://www.cebem.org/>
5. Albuquerque, F. 2001. Desarrollo económico local y cooperación descentralizada para el desarrollo: Desarrollar lo local para una globalización alternativa. HEGOA, Euskal Fundazioa. San Sebastián. Disponible en:
http://www.biblioteca.hegoa.ehu.es/.../Desarrollar_lo_local_para_una_globalizacion_alternativa.pdf. [Consultado: 7 febrero del 2009]
6. Albuquerque, F. 2006. Metodología para el desarrollo local. [En línea]. Disponible en: <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO28.pdf>.
[Consultado: 6 de diciembre del 2009].
7. Álvarez Pérez, R. A. Conocer a Viñales. (Libro inédito).

8. Álvarez, C. M. La investigación científica en la sociedad del conocimiento. Metodología de la investigación científica.
9. Añorga, M. J. y N, Varcagel. 1999. Diseño teórico-practica del modelo de evaluación de impacto. Informe parcial del proyecto de investigación sobre la evaluación de impacto del postgrado. La Habana. Cuba. ISPEJV.
10. Aponte Blank, C. 2007. Evaluación de impacto y misiones sociales: una aproximación general. [En línea]. Scientific Electronic Library Online. SCIELO (Venz). 17 (48): 58-95 Abril. Disponible en: <http://www2.scielo.org.ve/pdf/ferm/v17n48/art05.pdf> [Consultado: 15 de Diciembre del 2009].
11. Arocena, J. 2002. El desarrollo local: un desafío contemporáneo. [En línea]. Segunda Edición. Taurus -Universidad Católica. Uruguay. Disponible en: http://www.neuquen.gov.ar/municipiovirtual/asistencia_tecnica/Arocena.pdf. [Consultado: 6 de Febrero del 2009].
12. Arocena, J. 2004. Ponencia presentada en el Taller internacional "Desarrollo local en municipios de ecosistemas frágiles". (Santiago de Cuba, 21 y 24 septiembre, 2004). [En línea]. Boletín Electrónico No 3. del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). p. 27-28. Disponible en: <http://www.cips.cu/>
13. Baker, L J. 2000. Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales. [En línea]. Washington: Banco Mundial (BM). p. 202. Disponible en: <http://www.cddhcu.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/polisoc/pdf/0403.pdf>. [Consultado: 1 de Febrero del 2009].
14. Barreiro C, F. 2000. Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local. Nov.
15. Blanes, J.J. y Pabón, E. A. 2004. Los proyectos y el desarrollo local. Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos. [En línea]. Revista Futuro. Bolivia. Cebem. p. 76. Disponible en: www.revistafuturos.info/download/down12/proyectos_cebem.pdf. [Consultado: 20 de enero del 2009].

16. Boffil, V. S. 2007. Desarrollo local y administración pública. Reflexiones sobre el contexto cubano. [En línea]. Disponible en: http://www.accionsocial.gov.co/documentos/Cooperacion%20Internacional/Manual_Ciclo_Proyecto.pdf/ (Monografía).
17. Boisier, S. 1999. Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando? [En línea]. Santiago de Chile. Disponible en: http://www.advocate-institute.com/partnerships/docs/boisier_delo.pdf. [Consultado: 12 de diciembre del 2008].
18. Camacho J, K. 2000. Retos para evaluar el impacto de Internet: el caso de las organizaciones de la sociedad civil centroamericana. [En línea]. Disponible en: <http://www.um.es/fccd/anales/ad07/ad0703.pdf> [Consultado: 8 de Enero del 2009].
19. Caño S, M. C. 2006. Cuba, desarrollo local en los 90'. [En línea]. Disponible en: <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO15.pdf>. [Consultado: 14 de diciembre del 2008].
20. CIERIC (Centro de Intercambio y Referencia-Iniciativa Comunitaria). 2004. Diseño de indicadores para la gestión de proyectos en Cuba. La Habana. Cuba. P. 90.
21. Cohen E, y Franco R. 1992. Gestión Social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales. México DF: Siglo xx Editores.
22. Cohen, E y Martínez, R. 2004. Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. [En línea]. División de Desarrollo Social. CEPAL p. 168. Disponible en: www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf [Consultado: 22 de diciembre del 2008].
23. Cohen, E y Franco, R. 1990. Evaluación de proyectos sociales. La utilización del análisis costo-efectividad. Seminario sobre descentralización fiscal y banco de proyectos. Santiago de Chile. ILPES-IDE Banco Mundial. Disponible en: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Y_vBvLwHzZwJ:190.39.165.96/gsdl/collect/edicione12/index/assoc/HASHe41c.dir/doc.pdf/
24. Comisión Europea-Europe Aid. 2001. Manual de gestión del ciclo del proyecto. [En línea]. 45 p. Disponible en:

http://www.ci.gub.uy/home/fotos/131/manual_de_gestion_ciclo_del_proyectede_la_comisión_europea/

25. Coraggio, J. L. 1996. La Agenda del Desarrollo Local. [En línea]. Ponencia presentada en el Seminario sobre "Desarrollo local, democracia y ciudadanía". Centro de Participación Popular (CPP), Montevideo, Uruguay. Disponible en: <http://www.chasque.net/vecinet/coraggio.htm>. [Consultado: 9 de diciembre del 2008].
26. Cotorruelo M, R. 2001. Aspectos Estratégicos del Desarrollo Local. 22 p. Disponible en: <http://www.ecpunr.com.ar/Docs/cotorruelo.pdf>
27. Cruz Cerón, G. 1997. Formulación y Evaluación de proyectos agropecuarios y Agroindustriales. Centro editorial Universidad de Caldas. Manizales-Colombia. p. 35-44.
28. Desarrollo Sostenible. Wikipedia, la enciclopedia libre. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible. [Consultado: 6 de noviembre del 2009].
29. Gallicchio, E. 2004. El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. [En línea]. Ponencia presentada en el Seminario "Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local", realizado por SEHAS, Córdoba, Argentina. Programa de Desarrollo Local Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH). Uruguay. 24 p. Disponible en: [http://www.cidl.org.ar/Redinter/Articulos/Desarrollo%20local/DL%20y%20Capital%20Social%20\(Gallicchio\).pdf](http://www.cidl.org.ar/Redinter/Articulos/Desarrollo%20local/DL%20y%20Capital%20Social%20(Gallicchio).pdf)
30. Guzmán M. 2004. Metodología de evaluación de impacto. [En línea]. División de Control de Gestión. Santiago de Chile. Disponible en: http://www.dipres.cl/control_gestion/evaluacion_impacto/metodologia_impacto.pdf [Consultado: 26 de noviembre del 2008].
31. Guzón Camporredondo A. 2002. Potencialidades de los municipios cubanos para el Desarrollo Local. La Habana. Tesis (en opción al título de Master Ciencias). Citado por Boffil, V. S. 2007. Desarrollo local y administración pública. Reflexiones sobre el contexto cubano. [En línea]. Disponible en:

- http://www.accionsocial.gov.co/documentos/Cooperacion%20Internacional/Manual_Ciclo_Proyecto.pdf/ (Monografía). [Consultado: 10 de febrero del 2009].
32. Impact Assessment and Project Appraisal. 2003. Volume 21, number 3, September. pp 231–250, Beech Tree Publishing, 10 Watford Close, Guildford, Surrey GU1 2EP, UK. [En línea]. Disponible en: <http://www.ingentaconnect.com/content/beece/iapa/latest> [Consultado: 20 de noviembre del 2009].
33. Informe de naciones unidas sobre medio ambiente. 1992. [En línea]. Disponible en: http://www.medioambiente.cu/declaracion_de_rio_1992.htm/
34. Instituto latinoamericano y del caribe de planificación económica y social (ILPES). 1998. Manual de desarrollo local. [En línea] Santiago de Chile. 188 p. (reseña). Disponible en: http://www.moodle.eclac.cl/moodle17/file.php/1/materiales.../manual_desa_local.pdf/
35. Jam M, A. 2007. Iniciativa municipal para el desarrollo local. Reflexiones para el debate. Revista Economía y Desarrollo No. 1, ed. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. p. 36-55.
36. Jaula, J. A. 2002. Artículo: Algunos problemas sociales de la protección del medio ambiente frente al reto del desarrollo sustentable. Centro de Medio Ambiente y Recursos Naturales (CEMARNA). Universidad de Pinar del Río, Cuba. p. 21. Materiales del módulo Gestión del Desarrollo Local Sostenible de la Maestría en Dirección.
37. Lazo V, C. 2002. Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río. Ciudad de la Habana. 140 h. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas).
38. Libera B, B. E. 2007. Impacto, impacto social y evaluación del impacto. [En línea]. Revista digital ACIMED. 15 (3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm. [Consultado: 8 de Enero del 2009].
39. Líbero van Hemelryck. 2002. Seminario-Taller Desarrollo Económico Local: El enfoque sistémico del desarrollo económico local. Montevideo. Uruguay. 19-21

marzo. 12 p. Disponible en:

http://www.yorku.ca/ishd/LEDCE.SP/Links%20BQ/V2_hemelryck_DEL.pdf/

[Consultado: 10 de Enero del 2009].

40. Limia, M. 2004. Conferencia en Santiago de Cuba. Taller Internacional de desarrollo local en municipios de ecosistemas frágiles.
41. Lissabet R, J. L. 1998. La utilización del método de evaluación de expertos en la valoración de los resultados de las investigaciones educativas. Universidad Pedagógica "Blas Roca Calderío". Granma. Cuba. Disponible en: <http://www.ilustrados.com>
42. Madoery, O. 2008. Conceptos básicos del Desarrollo Local. [En línea]. Iniciativaciudadana. Agenda Regional N° 11. Disponible en: <http://iniciativaciudadana.wordpress.com/2008/11/20/conceptos-basicos-del-desarrollo-local/>
43. Materiales para estudiantes. Curso de metodología de la investigación científica en económicas y administración. Maestría en Dirección. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río.
44. Méndez D, E y Lloret F, M. C. 2006. Desarrollo Humano en Cuba y América Latina. [En línea]. Biblioteca virtual Eumed.net. Disponible en: http://www.eumed.net/libros/2006b/mdlf-vc.moodle.eclac.cl/moodle17/file.php/1/.../Desarrollo_Local_en_Cuba.pdf. [Consultado: 20 de enero del 2009].
45. Ministerio de Asuntos Exteriores (MAE), Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. 2001. Metodología de evaluación de la Cooperación Española. [En línea]. Disponible en: <http://www.mae.es/NR/ronlyres/9C92457B-BF3D-4A6A-AD9D-D4DB9965B94F/0/Metodologiadeevaluaciónlcompleto.pdf> [Consultado: 6 de diciembre del 2009].
46. Ministerio de Economía y Planificación. 2009. Documento para la presentación de los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL).
47. Moliner, M. Diccionario de uso del español. Madrid: Gredos; 1988.

48. Mondain Jean-F. 1994. Diagnóstico rápido para el desarrollo agrícola. [En línea]. CICDA. La Paz-Bolivia. Disponible en: <http://190.39.165.96/gsd/collect/edicione12/index/assoc/HASHe41c.dir/doc.pdf/>
49. Notario, A. 1999. Apuntes para un compendio sobre Metodología de la Investigación Científica. Universidad de Pinar del Río.
50. Pacheco S, Y. 2009. Evaluación del impacto social del proyecto comunitario “Con amor y esperanza” para personas con Síndrome de Down. Universidad de La Habana Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Programa Cuba. 137 h. Tesis (en opción al Título Académico de Master en Desarrollo Social).
51. Padillas S, Y. 2003. Desarrollo Local. Evolución del concepto. [En línea]. Monografías.com. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos39/concepto-desarrollo-local/concepto-desarrollo-local.shtml>. [Consultado: 20 de Julio del 2009].
52. Pérez Vega, S. B. 2006. Metodología de evaluación del impacto de cuadros y reservas. Experiencias de validación. Folletos Gerenciales DCCED (CU), Año X 6:12-18 junio.
53. Pérez, O y Beatón, P. A. 2007. Evaluación de impacto a partir de las dinámicas de cambios sociales. [En línea]. Revista Santiago. Universidad de Oriente. Cuba. Disponible en: <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/viewFile/14507306/904> [Consultado: 3 de Febrero del 2009].
54. Proyecto SEA. 2001. [En línea]. Comisión Técnica. Fase de rendición de cuentas. Versión Preliminar. Disponible en: http://ulaweb.adm.ula.ve/ula_sea/Documentos/Descarga/Rendición.PDF [Consultado: 13 de noviembre del 2009].
55. Quintero S, A., Ledo B, F., y Alonso G, M.A. 2007. Propuesta de indicadores para la evaluación del impacto de la capacitación en las distintas figuras de postgrado. (Programa GUCID). CITMA. Revista Avances. Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. GICET Pinar del Río. Vol 9. No. 4. Trimestre octubre-diciembre.

56. Real Academia de la Lengua Española. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. [En línea]. 21 ed. Madrid: Espasa Calpe; 1992. Disponible en: <http://buscon.rae.es/drae/html/cabecera.htm> [Consultado: 10 de abril del 2009].
57. Roura, H. y Cepeda, H. 1999. Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural. Santiago de Chile: ILPES. [En línea]. Disponible en: www.eclac.cl/publicaciones/Ilpes/7/LCL1267P/manual2.pdf [Consultado: 6 de marzo del 2009].
58. Salamanca, F. 2004. Formulación y evaluación de proyectos sociales. [En línea]. Disponible en: www.mapunet.org/documentos/mapuches/modelos_evaluacion.pdf. [Consultado: 15 de octubre del 2008].
59. Sandoval, J. M, y Muñoz, R. M. 2003. Los indicadores en la evaluación del impacto de programas. Sistema integral de Información y Documentación. [En línea]. Disponible en: <http://www.worldbank.org/poverty/spanish/impact/overview/howtoevl.htm> [Consultado: 1 de febrero del 2009].
60. Sarmiento, E. 2009. Propuesta de estructura organizativa y de funciones del grupo municipal de desarrollo local de viñales. Trabajo de Evaluación final del módulo de Organizacional Empresarial. Maestría en Dirección. Universidad de Pinar del Río.
61. Sarría P, Y. y Becerra L, F. Á. 2008. Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso. Revista Académica Virtual DELOS: Desarrollo Local Sostenible. Editada por Eumend.net. ISSN: 1988-5245. Vol 1, Nº 2 (junio). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/delos/02/spbl.pdf> [Consultado: 3 de Febrero del 2009].
62. Torres Zambrano G, Izasa Merchán L, Chávez Artunduaga LM. 2004. Evaluación del impacto en las instituciones escolares de los proyectos apoyados por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP). [En línea]. Bogotá. Disponible en: <http://www.reduc.cl/reduc/torres15.pdf> [Consultado: 21 de noviembre del 2009].

63. Vaklay Frank, Asociación internacional de Evaluación del Impacto (IAIA) 2004. Principios internacionales de la evaluación de impacto social. Universidad de Tasmania. [En línea]. EUA. Disponible en: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/tesis/index/assoc/HASH0116.../doc.pdf> [Consultado: 3 de diciembre del 2009].
64. Valdés, M. 1999. La evaluación de proyectos sociales: definiciones y tipologías. [En línea]. Disponible en: http://liataoe.files.wordpress.com/2007/11/evaluacion_proyectos_sociales2.pdf [Consultado: 6 de Enero del 2009].
65. Valdés, M. 1999. Modelos de evaluación de proyectos sociales. [En línea]. Disponible en: http://liataoe.files.wordpress.com/2007/11/modelos_evaluacion.pdf. [Consultado: 6 de Enero del 2009].
66. Valiente, P. S. 2006. Una propuesta metodológica para la evaluación del impacto de la superación de los dirigentes educacionales. Folletos Gerenciales DCCED. (CU), Año X 6: 32-40 mayo.
67. Villarraga, P. J. Sistema de evaluación de impacto del Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural (PADEMER). [En línea]. Colombia. p.16. Disponible en: www.ifad.org/evaluation/.../colombia_s.htm [Consultado: 12 de Enero del 2009].
68. Wikipedia, Enciclopedia Libre, 2009. Disponible en: <http://es.wikipedia.org>. [Consultado: 3 de Febrero del 2009].

Anexo I.1. Tabla 1.2 Definiciones de desarrollo local.

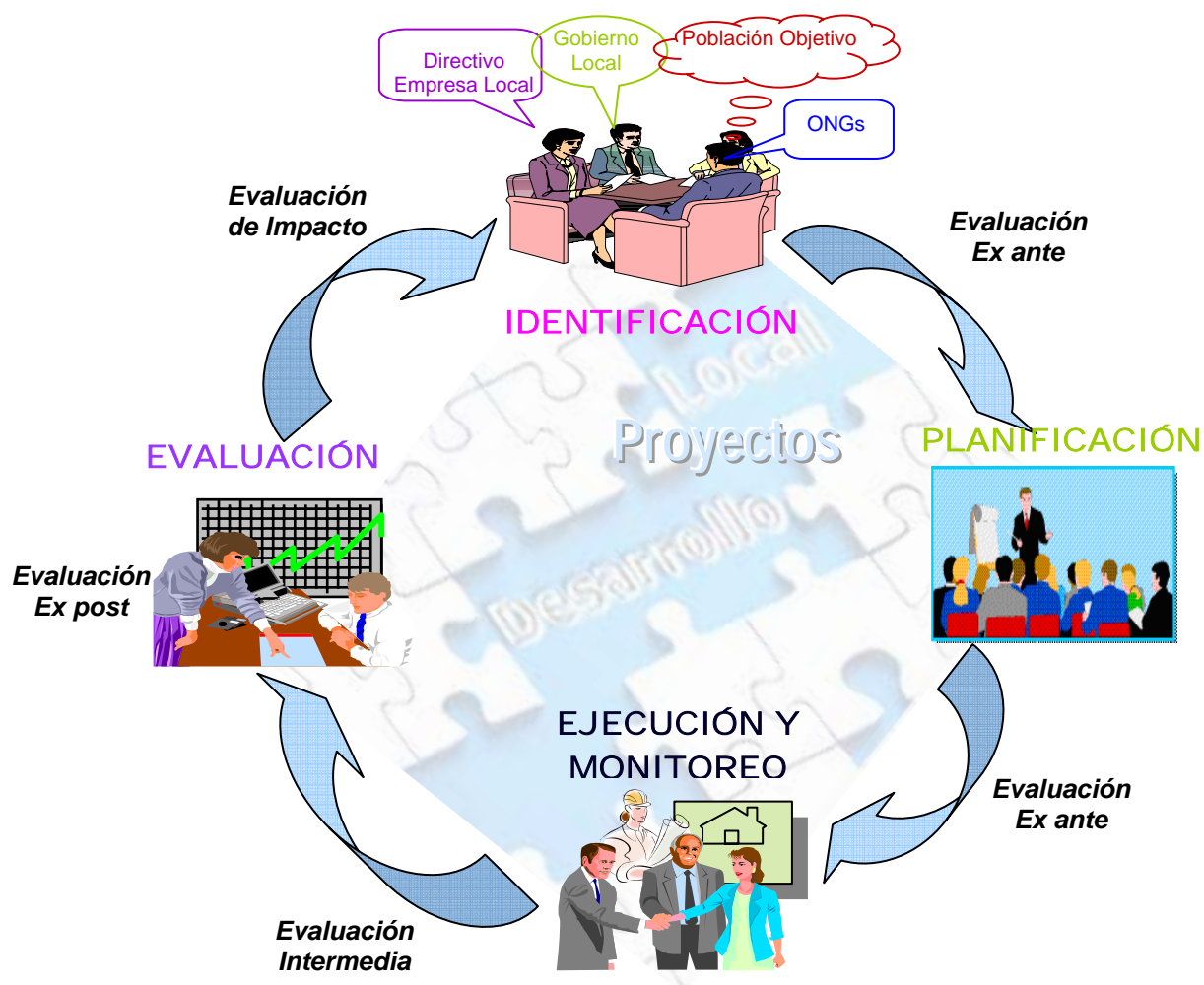
| Autores | Definiciones |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Banco Mundial (BM), 1975. | “una estrategia diseñada para mejorar el nivel de vida, económico y social de grupos específicos de población. ” |
| ILPES, 1998. | “...un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local en el que se pueden identificar al menos tres dimensiones : una económica , en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural , en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local.” |
| Cotorruelo, R. 2001 | “...es una estrategia territorial competitiva basada en el aprovechamiento pleno del potencial de utilidad endógeno con la adecuada inserción de impulsos y recursos estratégicos exógenos. ” |
| CEPAL, 2002 | “...un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local . Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno. ” |
| Lazo V, C. 2002 | “ proceso que pretende potenciar los recursos propios de las localidades activando las fuerzas productivas y fomentando el desarrollo económico , al mismo tiempo que se incentiva el desarrollo social y natural , así como el avance de las infraestructuras. ” |
| Enriquez, A. 2003. | “...un complejo proceso de concertación entre los agentes – sectores y fuerzas- que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano(a) que viven en ese territorio o localidad. Más aún implica la concertación con agentes regionales, nacionales e internacionales cuya contribución enriquece y fortalece ese proceso que tiene una lógica interna, que avanza de manera gradual pero no dinámica ni lineal, que le da sentido a las |

| | |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <i>distintas actividades y acciones que realizan los diferentes actores.”^[58]</i> |
| Aguila, C. 2004 | <i>“proceso basado en la alianza entre actores que se genera en un ámbito territorial inmediato, con el fin de impulsar procesos de cambio para el mejoramiento de su bienestar colectivo...capacidades de mejorar las condiciones ambientales.”</i> |
| Caño S, M. C. 2006. | <i>“un proceso de fortalecimiento de las estructuras y los poderes locales, a partir de la estimulación de la participación ciudadana y del logro de acciones integradas a nivel de los procesos de producción y reproducción de la vida cotidiana en la dimensión local.”</i> |
| Méndez, E y Lloret, M. C. 2006 | <i>“...estrategia territorial de puesta en valor de los recursos propios.”</i> |
| Sarría P, Y. y Becerra L, F. Á. 2008. | <i>“complejo proceso por el que se organiza el futuro de un territorio y que implica la búsqueda del bienestar social y la mejora de calidad de vida de la Comunidad Local, ... para lograr el desarrollo de capacidades, de mejorar las condiciones ambientales, mediante el cual el gobierno y/o los grupos de una comunidad interactúan en la actividad económica, concluyendo que el desarrollo local es un modo de promover el desarrollo que toma en cuenta el papel de todos los factores necesarios, cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades.”</i> |

Fuente: Elaboración propia.

⁵⁸ Enríquez, A. 2003. Desarrollo Local: hacia una nueva forma de desarrollo nacional y centroamericano. Alternativas para el Desarrollo No. 80. FUNDE. San Salvador, El Salvador. Citado por Gallicchio, E. 2004. El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. [En línea]. Ponencia presentada en el Seminario "Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local", realizado por SEHAS, Córdoba, Argentina. 24 p. Disponible en: [http://www.cidl.org.ar/Redinter/Articulos/Desarrollo%20local/DL%20y%20Capital%20Social%20\(Gallicchio\).pdf](http://www.cidl.org.ar/Redinter/Articulos/Desarrollo%20local/DL%20y%20Capital%20Social%20(Gallicchio).pdf)

Anexo I.2. Figura1.2 Ciclo de vida de un proyecto de desarrollo local



Fuente: Elaboración propia

Anexo I.3. Tabla 1.3. Definiciones de impacto.

| Autor | Definición |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moliner, M. Diccionario de uso del español. 1988. | “... impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso .” |
| Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. 1992. | “...conjunto de posibles efectos negativos sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural como consecuencia de obras u otras actividades .” |
| Sánchez E. 1999. | “... cambio generado en la organización como consecuencia de una innovación ...” |
| MAE, Cooperación española. 2001 | “... efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general.” |
| Proyecto SEA. 2001 | “...es la consecuencia de los efectos de un proyecto .” Los impactos y efectos se refieren a las consecuencias planeadas o no previstas de un determinado proyecto; para ellos, los efectos generalmente se relacionan con el propósito mientras que los impactos se refieren al fin. |
| Cabrera, J. 2004. | “...conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos , en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad .” ^{59]} |
| Blanes y Pabón 2004 | “uno de los criterios de evaluación cuyo peso valorativo es muy importante y que implica comprender cómo el proyecto transformó una realidad determinada para un grupo determinado de actores ; cómo afectó positiva y/o negativamente intereses , transformó posibilidades de acceso a recursos y en última instancia generó modificaciones en las cantidades y calidades de vida .” |
| Guzmán M. 2004 | “... los resultados finales (impactos) son resultados al nivel de propósito o fin del programa. Implican un mejoramiento significativo y, en algunos casos, perdurable o sustentable en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la población objetivo y que se plantearon como esenciales en la definición del problema que dio origen al programa . Un resultado final suele expresarse como un beneficio a mediano y largo plazo obtenido por la población atendida ”. |
| Cohen, E. y Martínez, R. 2004 | “... magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la |

⁵⁹ Citado por: Quintero S, A., Ledo B, F., y Alonso G, M.A. 2007. Propuesta de indicadores para la evaluación del impacto de la capacitación en las distintas figuras de postgrado. (Programa GUCID). CITMA. Revista Avances. Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. GICET Pinar del Río. Vol 9. No. 4. Trimestre octubre-diciembre.

| | |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <i>población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios) a la misma.”</i> |
| Torres Z, G. Izasa M, L. Chávez A, LM. 2004. | <i>“...son los logros derivados del desarrollo de un proyecto y que pueden observarse a largo plazo (después de año y medio).”</i> |
| Pérez, O y Beatón, P. A. 2007 | <i>“...cambios durables producidos como resultado de una o varias acciones de desarrollo sobre el medio ambiente, la economía, la población, etcétera, en un contexto determinado. Es el conjunto de cambios que se expresan en el conjunto de los resultados y los efectos.”</i> |
| Libera, B. E 2007 | <i>“...cambios producidos en algo, sea el medio ambiente, los procesos o productos o algún grupo poblacional, debido a una determinada acción.”</i> |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo I.4. Tabla 1.4. Definiciones de evaluación de impacto.

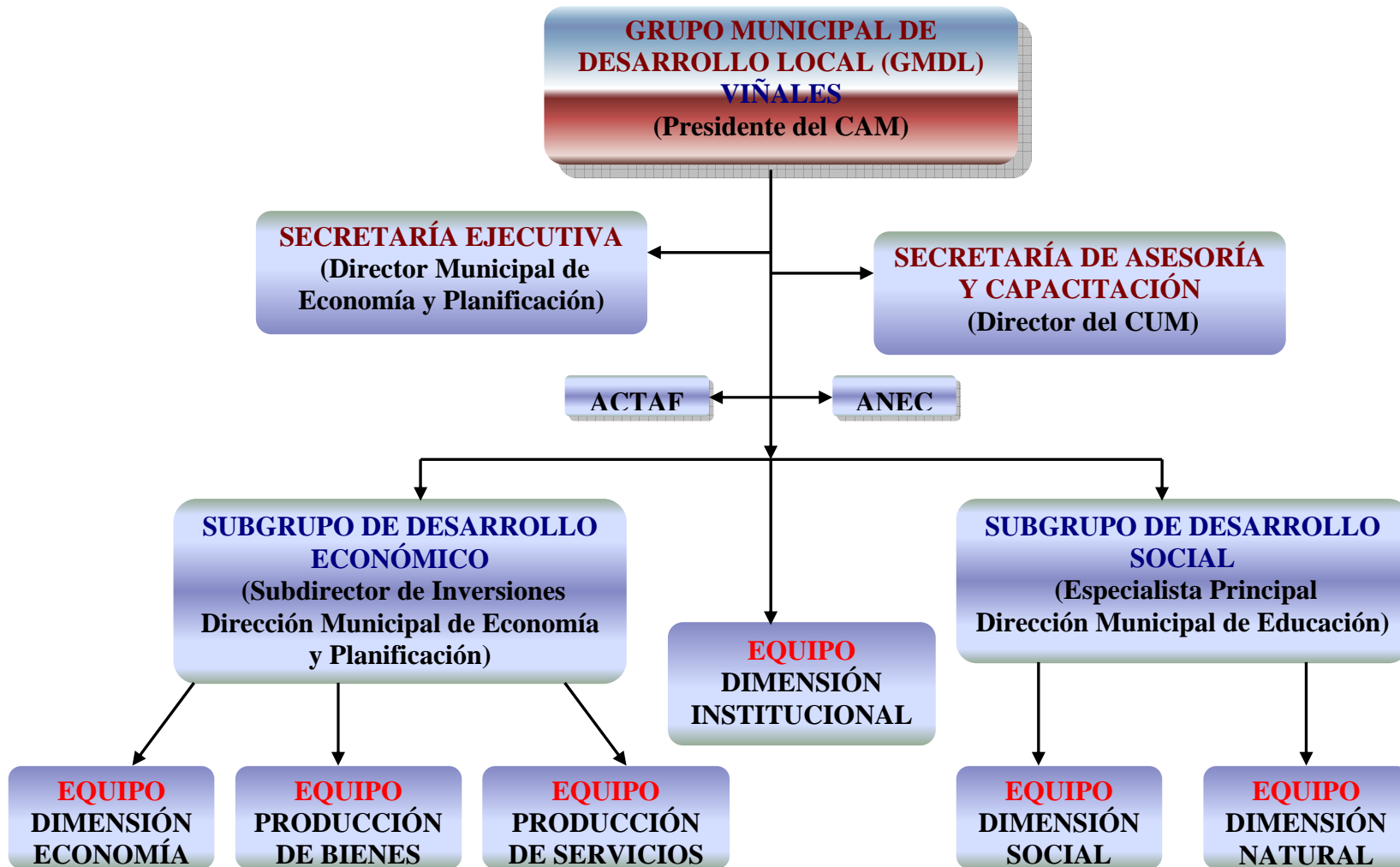
| Autores | Definiciones |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cohen, E y Franco, R. 1992 | “...trata de determinar ...si hubo cambios ...la magnitud que tuvieron...a qué segmentos de la población objetivo afectaron y en qué medida (y) qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos .” |
| Castro y Cháves, 1994 | “... proceso de identificación, análisis y explicación de los cambios o modificaciones que, en función de un problema social , se hayan producido en las condiciones sociales de la población-objetivo y en su contexto, como consecuencia de la aplicación del proyecto que se evalúa .” ^[60] |
| Baker, L J. 2000 | “... análisis que tiene como objetivo determinar de manera más general si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa ... este tipo de evaluación permite además, examinar las consecuencias no previstas en los beneficiarios , sean éstas positivas o negativas .” |
| Sandoval, J. M. y Muñoz, R. M. 2003 | “... mide los cambios en el bienestar de los individuos que pueden atribuirse a un programa o a una política específica y establece que los objetivos de este tipo de evaluación son proveer información y ayudar a mejorar su eficacia .” |
| Abdala, E. 2004 | “... proceso evaluatorio, orientado a medir los resultados de las intervenciones , en cantidad, calidad y extensión según las reglas preestablecidas. Así, la medida de los resultados , que constituye la característica principal de la evaluación de impacto, permite comparar el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado y, a su vez, compara la planeación con el resultado de la ejecución .” La evaluación de impacto abarca todos los efectos secundarios a la planeación y a la ejecución: específicos y globales; buscados -según los objetivos o no-; positivos, negativos o neutros; directos o indirectos -la sola puesta en marcha del programa puede generar efectos sobre los directamente involucrados hasta la sociedad toda.” |
| Cohen, E. 2004 | “... estudio exhaustivo, sistemático y riguroso de los efectos netos que tiene una intervención social en una población determinada ”. Esta evaluación, al determinar estos efectos propios de un programa o política social permite saber, también, qué habría ocurrido en las condiciones de vida de la población en ausencia de dicho programa.” |

⁶⁰ Castro, G. y Cháves, P. 1994. Metodología de evaluación de impacto de proyectos sociales. UNESCO-URSHSLAC. Caracas. Citado por: Aponte Blank, C. 2007. Evaluación de impacto y Misiones Sociales: una aproximación general. [En línea]. Scientific Electronic Library Online. SCIELO (Venz). 17 (48): 58-95 Abril. Disponible en: <http://www2.scielo.org.ve/pdf/ferm/v17n48/art05.pdf>

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asociación Internacional de Evaluación de Impacto Social (IAIA). 2004 | “...comprende los procesos de análisis, seguimiento y gestión de las consecuencias sociales voluntarias e involuntarias , tanto positivas como negativas , de las intervenciones planeadas (políticas, programas, planes, proyectos), así como cualquier proceso de cambio social invocado por dichas intervenciones. Su objetivo primario es producir un entorno biofísico y humano más sostenible y equitativo .” |
| Libera, B. E 2007 | “... valoración de los resultados de la aplicación de una acción en un grupo , que indaga en todo tipo de efectos , tanto los buscados , de acuerdo con los objetivos de la acción, como otros no planificados .” |
| Pacheco S, Y. 2009 | “... proceso de análisis y valoración de los cambios y transformaciones operados en el transcurso del desarrollo de un proyecto social , donde se valoran los efectos (positivos o negativos) provocados por el mismo, tanto los que aparecen contemplados como resultados esperados como aquellos no planificados .” |

Fuente: elaboración propia.

Anexo II.6 Esquema 2.1 Estructura organizativa del Grupo Municipal de Desarrollo Local en Viñales.



Fuente: Sarmiento, E. 2009. Propuesta de estructura organizativa y de funciones del grupo municipal de desarrollo local de viñales. Trabajo de Evaluación final del módulo de Organizacional Empresarial. Maestría en Dirección. Universidad de Pinar del Río.

Anexo II.7 Composición del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) de Viñales.

Como parte de la estructura del GMDL se propone:

- ★ Que el GMDL sea dirigido por el Presidente de Consejo de la Administración Municipal (CAM).
- ★ Como Secretaría Ejecutiva del GMDL a la Dirección Municipal de Economía y Planificación.
- ★ Como Secretaría de Asesoría y Capacitación al Centro Universitario Municipal (CUM.)
- ★ La conformación de dos Subgrupos de Trabajo para la evaluación y elaboración de proyectos, que se especialicen en las temáticas de *Desarrollo Económico* (Coordinado por la Subdirección de Inversiones de la Dirección Municipal de Economía y Planificación y con participación de los organismos globales de la economía y de las entidades de producción de bienes y servicios) y *Desarrollo Social* (Coordinado por un actor local que trabaje en el componente social del proceso de desarrollo local, en este caso la Dirección Municipal de Educación y que agrupe a las representaciones locales vinculadas directamente a procesos sociales)
- ★ La conformación de cuatro Equipos de Trabajo para el proceso de elaboración de la Estrategia Municipal de Desarrollo Local, según las dimensiones del desarrollo local (Económico, Social, Natural, Institucional), en los cuales se representarán las entidades según corresponda en su objeto social.
- ★ La conformación de dos Equipos de Trabajo para la identificación de Oportunidades de Negocios (Producción de Bienes, Producción de Servicios), representados por las entidades según corresponda en su objeto social, y enriquecido por el resto de los miembros del GMDL que no pertenecen a entidades productivas.

Fuente: Sarmiento, E. 2009. Propuesta de estructura organizativa y de funciones del grupo municipal de desarrollo local de viñales. Trabajo de Evaluación final del módulo de Organizacional Empresarial. Maestría en Dirección. Universidad de Pinar del Río.

Anexo II.8 Tabla 2.1 Organizaciones miembro del Grupo Municipal de Desarrollo local (GMDL) de Viñales.

| | |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1. Consejo de la Administración Municipal. | 19. Coordinación Municipal del PDHL. |
| 2. Dirección Municipal de Economía y Planificación. | 20. Dirección Municipal de Patrimonio. |
| 3. Centro Universitario Municipal. | 21. CITMA. |
| 4. ANEC | 22. Estación Experimental Forestal. |
| 5. ACTAF. | 23. Parque Nacional Viñales. |
| 6. Dirección Municipal de Finanzas. | 24. Hotel “Los Jazmines” |
| 7. Dirección Municipal de Trabajo. | 25. Hotel “La Hermita” |
| 8. BANDEC – BPA. | 26. Hotel “Rancho San Vicente” |
| 9. Dirección Municipal de Educación. | 27. PALMARES. |
| 10. Dirección Municipal de Salud. | 28. ARTEX. |
| 11. Dirección Municipal de Cultura. | 29. Delegación Municipal de la Agricultura. |
| 12. Dirección Municipal de Vivienda. | 30. Empresa Municipal de Tabaco. |
| 13. ONAT. | 31. Empresa Pecuaria Municipal. |
| 14. Dirección Municipal de Servicios Comunes. | 32. Empresa Forestal Integral. |
| 15. Dirección Municipal de Planificación Física. | 33. Granja Urbana. |
| 16. Empresa Municipal de Comercio. | 34. Empresa Municipal de Industrias Locales. |
| 17. Empresa Municipal de Servicios. | 35. Unidad Empresarial Básica Pesquera Puerto Esperanza. |
| 18. Empresa Municipal de la Industria Alimentaria. | |

Fuente: Sarmiento, E. 2009. Propuesta de estructura organizativa y de funciones del grupo municipal de desarrollo local de viñales. Trabajo de Evaluación final del módulo de Organizacional Empresarial. Maestría en Dirección. Universidad de Pinar del Río.

Anexo II.9 Funciones principales del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) de Viñales.

1. Movilizar, coordinar y armonizar los aportes de las instituciones, organizaciones y grupos de trabajo del territorio en función del desarrollo local.
2. Realizar un diagnóstico detallado del municipio, que garantice una caracterización general atendiendo, entre otros, a temas como: población, recursos naturales, suelos, hidrografía, potencialidades tecnológicas e industriales, recursos humanos.
3. Diseñar un sistema de capacitación de los actores locales implicados en la iniciativa, basado en la racionalidad y la precisión de los temas.
4. Rediseñar e implementar las indicaciones metodológicas necesarias para elaborar las estrategias de desarrollo local.
5. Elaborar la estrategia de desarrollo local, que incluya acciones de capacitación a los actores implicados.
6. Identificar perfiles de proyectos prioritarios a partir de las necesidades y potencialidades identificadas en la estrategia de desarrollo local.
7. Evaluar y proponer para su financiación al Grupo Provincial, proyectos de desarrollo local, a partir de la metodología que se apruebe a estos fines, evaluando la forma de propiedad y la institución que los ejecutará, en correspondencia con la estrategia de desarrollo local. Esta tarea se coordina por los Subgrupos de Gestión del Desarrollo Económico y Social que componen el GDLM, según el tipo de proyecto.
8. Evaluar los cronogramas de ejecución de los proyectos económicos que se financien, identificando el cumplimiento de los plazos acordados para la ejecución de las acciones constructivas, de montaje tecnológico, de adquisición de suministros y otras, según corresponda, incluida la etapa de pruebas tecnológicas y puesta en marcha.
9. Dar seguimiento y evaluar los resultados de los proyectos vinculados a las iniciativas municipales de desarrollo local.
10. Fiscalizar la utilización de los créditos otorgados, teniendo entre sus objetivos: detectar y prevenir dificultades económicas y financieras del cliente, garantizar

la recuperación de los financiamientos entregados y complementar el análisis y clasificación de los activos de riesgo.

11. Fiscalizar el cumplimiento de los aportes acordados según el principio de distribución de las utilidades que se establezca para cada proyecto económico implementado. Se realizará mediante informes periódicos (dos veces al año).

Fuente: Sarmiento, E. 2009. Propuesta de estructura organizativa y de funciones del grupo municipal de desarrollo local de viñales. Trabajo de Evaluación final del módulo de Organizacional Empresarial. Maestría en Dirección. Universidad de Pinar del Río.

Anexo II.10 Guía para la ENTREVISTA a actores locales político-institucionales (Consejo de la Administración Local, directivos de entidades e instituciones públicas) en el municipio de Viñales.

**Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR)
Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”**

Junio 2010

ENTREVISTA

1. ¿Son de su conocimiento los proyectos que se llevan a cabo para el desarrollo local sostenible en el municipio Viñales? Mencíónelos y diga por cuál organización u organismo son gestionados?

| No | Proyectos ejecutados o en ejecución | Año Inicio-culminación | Organismo gestor | Nuevos Proyectos | Año Inicio | Organismo gestor |
|-----|-------------------------------------|------------------------|------------------|------------------|------------|------------------|
| 1. | | | | | | |
| 2. | | | | | | |
| 3. | | | | | | |
| 4. | | | | | | |
| 5. | | | | | | |
| 6. | | | | | | |
| 7. | | | | | | |
| 8. | | | | | | |
| 9. | | | | | | |
| 10. | | | | | | |

2. ¿Cuáles de los proyectos mencionados han tenido mayor impacto social? ¿Por qué?
3. ¿Los proyectos son gestionados en correspondencia a las prioridades de desarrollo estratégico del municipio y a su vez, dan respuesta a las necesidades económicas, sociales y ambientales de la población?

4. ¿Los proyectos son evaluados antes, durante y después de su ejecución para conocer la factibilidad, resultados, e impactos en el desarrollo local del municipio? ¿Quién(es) los evalúa(n)?
5. ¿Esta evaluación permite evaluar el impacto social de los proyectos en los destinatarios? Mencione los proyectos que han sido evaluados en este sentido.
6. ¿Qué conoce sobre la evaluación de impacto social? ¿Se cuenta con alguna herramienta para evaluar el impacto social de los proyectos? ¿Cuál (es)?
7. ¿Qué importancia le confiere a las evaluaciones de impacto social de los proyectos de desarrollo local? ¿Estas pueden contribuir y son necesarias para la toma de decisiones que favorezcan el desarrollo local y la ejecución de futuros proyectos?
8. ¿Qué factores considera Ud. atentan contra la realización de evaluaciones de impacto social en los proyectos en el municipio viñales?
9. A su juicio, ¿cómo Ud. considera podríamos favorecer la gestión de los proyectos de desarrollo local y las evaluaciones de impacto social?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo II.11 Tabla 2.2 Listado de proyectos de desarrollo local ejecutados y en fase de ejecución en Viñales.

| No. | Proyectos | Fecha Inicio | Organismo local gestor | Tipo de proyecto | Organización externa | Estado del Proyecto |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|
| 1- 1.1- 1.2- 1.3- 1.4- 1.5- 1.6- 1.7- 1.8- 1.9- 1.10- | Desarrollo sostenible para la gente y la naturaleza: Parque Nacional de Viñales: <ul style="list-style-type: none"> Construcción de Centro de Visitantes del Parque Nacional. Construcción del consultorio médico de la familia en las Comunidades: Ancón, San Vicente, y Guasasa-Palmarito. Electrificación de la Comunidad la Ceiba, el Capón y Palmarito. Producción de vinos locales. Construcción de áreas de manejo para la reproducción, propagación y consumo de ranas toros, camarones de río y caracoles. Talleres de sensibilización empresarial en producción de productos ecoturísticos. Capacitación en gestión de programas de desarrollo a cuadros políticos del municipio. Remotorización del transporte público. Construcción del acueducto rural de la Comunidad "Palmarito". Fortalecimiento del sistema nacional de áreas protegidas. | 2001 | Parque Nacional Viñales (CITMA-ECOVIDA) | Inversión Social | FUNDESCAN | Ejecutado |
| 2- | Proyecto comunitario "Alas de Colibrí" | 2001 | Dirección Municipal Cultura | Inversión Social | CUBASI | En ejecución |
| 3- | Centro cultural Plaza Polo Montañez | 2006 | ARTEX | Inversión de Expansión | FRIDEL | Ejecutado |
| 4- | Electrificación fotovoltaica de viviendas dispersas en el Valle de Viñales. Fase III. | 2007 | CAM/PDHL | Inversión Social | PNUD | Ejecutado |
| 5- | Fortalecimiento de la capacidad de gestión en la | 2007 | PDHL | Inversión | FAMSI | Ejecutado |

| | | | | | | |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------|--------------|
| | reducción de riesgos en el Municipio Viñales. | | | Social | | |
| 6- | Fortalecimiento de las casas de abuelos. | 2008 | Dirección Municipal Salud | Inversión Social | PNUD | Ejecutado |
| 7- | Consolidación de una cultura de cuidado ambiental en el Consejo Popular Viñales, a través de acciones educativas formales y de participación comunitaria. | 2008 | Universidad | Inversión Social | CUBASI | Ejecutado |
| 8- | Rehabilitación de viviendas, saneamiento y urbanización en el Barrio "El Bostezo" | 2008 | Dirección Municipal Vivienda | Inversión Social | CUBASI | En ejecución |
| 9- | Desarrollo de un sistema agroecológico participativo integrado al manejo de recursos naturales en la localidad el Capón, Parque Nacional Viñales. | 2008 | Parque Nacional Viñales (CITMA-ECOVIDA) | Inversión Social | PNUD (Programa de Pequeñas Donaciones) | en ejecución |
| 10- | Proyecto de Pequeñas Donaciones en la Comunidad "El Capón" | 2008 | Parque Nacional Viñales | Inversión Social | PNUD (Programa de Pequeñas Donaciones) | En ejecución |
| 11- | Apoyo a la lucha contra la anemia | 2009 | Dirección Municipal Salud | Inversión Social | PNUD | En ejecución |
| 12- | Proyecto de apoyo a la modernización agropecuaria (PALMA) | 2009 | Agricultura Urbana | Inversión de renovación | PNUD | Sin ejecutar |
| 13- | Proyecto de desarrollo agrario municipal (PADAM) | 2009 | Agricultura Urbana | Inversión de expansión | PNUD | En ejecución |
| 14- | La reforestación con bambú como una alternativa ecológica en la producción sostenible de materiales de construcción y viviendas, fase II. | 2009 | Estación Experimental Forestal | Inversión de expansión | Agencia Suiza (COSUDE) | En ejecución |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo II.12 Tabla 2.3 Listado de proyectos de desarrollo local surgidos bajo el esquema de Iniciativas Municipales de Desarrollo local (IMDL) en el 2010, y otros proyectos.

| No. | Proyectos | Organismo local gestor | Tipo de proyecto | Organismo externo | Estado del proyecto |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------|---------------------|
| 1- | Producción de hortalizas y vegetales para abastecer la demanda de la población y el turismo. ^(*) | Granja Urbana | Inversión de expansión | Fondos Canadá | Sin ejecutar |
| 2- | Reparación de muebles, inmuebles de madera y metal en hoteles y casas de arrendamiento en Viñales. ^(*) | Industrias Locales | Inversión de expansión | Fondos Canadá | Sin ejecutar |
| 3- | Producción de leche. | Empresa Pecuaria Municipal | Inversión de expansión | ---- | Sin ejecutar |
| 4- | Minindustria de proceso de pescado Puerto Esperanza. ^(*) | UEB Pesquera Puerto Esperanza | Inversión de expansión | Fondos Canadá | Sin ejecutar |
| 5- | Planta ornamentales | Dirección Municipal Serv. Comunales | Inversión de expansión | ---- | En elaboración |
| 6- | Producción de Malanga UBPC “El Moncada” | Agricultura Urbana | Inversión de expansión | ---- | En elaboración |
| 7- | Producción de Frutales CCSF “Rubén Martínez Villena”. | Empresa Integral y de Tabaco | Inversión de expansión | ---- | En elaboración |
| 8- | Producción de Arroz Comunicad “El Rosario” | Agricultura Urbana | Inversión de expansión | ---- | En elaboración |
| Otros proyectos | | | | | |
| 9- | FOLLX Bélgica. Fortalecimiento de la CPA “Republica de Chile” y la CCSF “José Caridad Crespo” Las Maravillas. | ANAP | Inversión de expansión | Fondos Bélgica | Sin ejecutar |

Nota: ^(*) los proyectos señalados se ha propuesto realizar con financiamiento externo, debido a que el financiamiento que se esperaba para su ejecución por el MEP no ha sido otorgado.

Fuente: elaboración propia.

Anexo II.13 Tabla 2.4 Banco de problemas por Consejos Populares del municipio Viñales. 2009.

| Consejos Populares | Problemas identificados |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Puerto Esperanza | <p>☪ No existe un sistema de residuales provocando contaminación.</p> <p>☪ Viviendas en mal estado.</p> <p>☪ Inestabilidad de los especialistas médicos.</p> <p>☪ Problemas con la distribución – abasto de agua en la zona del Rosario.</p> <p>☪ Problemas con las comunicaciones.</p> <p>☪ Problemas de transportación.</p> |
| San Vicente | <p>☪ Derrumbe del consultorio médico de la Guasaza.</p> <p>☪ Bajo voltaje en la Cooperativa San Vicente.</p> <p>☪ Viviendas en mal estado.</p> <p>☪ Existen zonas sin electrificar (13 viviendas)</p> |
| Playuela | <p>☪ Carretera deteriorada, intransitable para autos.</p> <p>☪ No hay transporte. Esto ha traído como consecuencia afectación de la distribución del pan y de la leche de la población.</p> <p>☪ Viviendas en mal estado, es el peor Consejo popular.</p> <p>☪ Zonas sin electrificar.</p> |
| El Moncada | <p>☪ Problemas con el abasto de agua.</p> <p>☪ Problemas con las comunicaciones</p> <p>☪ Mal estado de la vivienda.</p> <p>☪ Zonas sin electrificación.</p> |
| Los Jazmines | <p>☪ Mal estado de la vivienda.</p> <p>☪ Problemas con el abasto de agua.</p> <p>☪ Bajo voltaje.</p> <p>☪ No tienen farmacia.</p> |
| República de Chile | <p>☪ Mal estado de la vivienda.</p> <p>☪ Mal estado del Vial, la carretera al Yayal se perdió.</p> <p>☪ Bajo voltaje.</p> <p>☪ No tienen farmacia en la zona de la mina La Contancia.</p> <p>☪ Problemas con las comunicaciones.</p> <p>☪ No hay transporte.</p> |
| Viñales | <p>☪ Viviendas en mal estado.</p> <p>☪ Mal estado constructivo de la Funeraria</p> <p>☪ Viales en mal estado, sin asfaltar.</p> <p>☪ Estado constructivo de las bodegas.</p> <p>☪ Problemas de transporte público.</p> <p>☪ Problemas con el abasto de agua.</p> <p>☪ Poco alumbrado público.</p> <p>☪ Problemas de urbanización en algunos barrios.</p> |

Problemas que más se repiten por orden:

Legenda: Vivienda Agua Transporte Electrificación Comunicaciones
 Viales Bajo voltaje

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recibida por el Consejo de Administración Municipal de Viñales.

Anexo II.14 Cálculo de tamaño de muestra total. Muestreo Aleatorio Simple.

Fórmula: Tamaño de muestra total

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}} = 42$$

Fuente: Calero (1978: 55)

Leyenda:
n: tamaño de muestra total
N: Tamaño de la población = 47
d: error máximo permisible
Para d = 0.05

$$\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 = \left(\frac{-1.96}{0.05} \right)^2 = 1536.64$$

p: probabilidad de éxito (se toma 0.5 que garantiza el tamaño de muestra mayor)
 α : nivel de significación: 5%

Anexo II.15 Cuestionario a actores locales vinculados a la gestión y ejecución de proyectos de desarrollo local en Viñales.

Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR)
Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”

Junio 2010

Estimado compañero:

El presente cuestionario forma parte de una investigación que realiza **GEDELTUR** y tiene como objetivo determinar la situación de las evaluaciones de impacto social de los proyectos de desarrollo local en Viñales, y su incidencia en la toma de decisiones de los actores locales. Su aporte es de valiosa ayuda a la investigación. Este instrumento tiene carácter anónimo.

CUESTIONARIO

1) ¿Sabe Ud. que es evaluación de impacto?

Sí____, No____.

a) En caso afirmativo, escriba 3 características que deba tener la evaluación de impacto de un proyecto.

2) A su juicio, ¿cómo definiría la evaluación de impacto? (marque solo 1 con una X):

- _____ Evaluación del cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- _____ Evaluación de los resultados de la intervención del proyecto.
- _____ Determinación de los cambios producidos en algo por una determinada acción.
- _____ Evaluación de los efectos deseados y no deseados en los beneficiarios por la intervención de un proyecto.

3) De las siguientes evaluaciones, marque con una X cuál(es) conoce se aplican a los proyectos de desarrollo local en Viñales.

☐ Evaluación económica financiera o impacto económico

☐ Evaluación de impacto ambiental

☐ Evaluación de impacto social

☐ Ninguna

4) De los proyectos que se listan marque con una X cuáles conoce han sido evaluados para medir el **impacto social** que han tenido en los beneficiarios.

| Proyectos ejecutados y en ejecución | Evaluado el impacto social en los beneficiarios | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----|
| | Si | No |
| 1. Electrificación fotovoltaica de viviendas dispersas en el Valle de Viñales. | | |
| 2. Fortalecimiento de las casas de abuelos. | | |
| 3. Desarrollo sostenible para la gente y la naturaleza: Parque Nacional de Viñales, fase IV: | | |
| 3.1. Construcción del consultorio médico de la familia Guasasa-Palmarito. | | |
| 3.2. Electrificación de la Comunidad la Ceiba y el Capón. | | |
| 3.3. Reproducción, propagación y consumo de ranas toros, camarones de río y caracoles. | | |
| 3.4. Talleres de sensibilización empresarial en producción de productos ecoturísticos. | | |
| 3.5. Capacitación en gestión de programas de desarrollo a cuadros políticos del municipio. | | |
| 3.6. Construcción del acueducto de Viñales. | | |
| 4. Fortalecimiento de la capacidad de gestión en la reducción de riesgo en el municipio Viñales. | | |
| 5. Consolidación de una cultura de cuidado ambiental en el Consejo Popular Viñales, a través de acciones educativas formales y de participación comunitaria. | | |
| 6. Rehabilitación de viviendas en el Barrio El Bostezo | | |
| 7. Centro Cultural Plaza Polo Montañez. | | |
| 8. Desarrollo de un sistema agroecológico participativo integrado al manejo de recursos naturales en la localidad el Capón, Parque Nacional Viñales. | | |
| 9. Proyecto Bambú, fase II. | | |

5) Según su opinión, mencione 3 indicadores que se deben tener en cuenta para medir el impacto social de un proyecto de desarrollo local.

1. _____
2. _____
3. _____

6) ¿Existe alguna metodología u otra herramienta para evaluar el impacto social que tienen los proyectos de desarrollo local en los beneficiarios?

Si____, No____, No sé____

7) ¿Ha recibido capacitación para la gestión de proyectos de desarrollo local?

Sí ____, No____, En ocasiones____.

8) De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿se incluyen en la capacitación aspectos relacionados con la evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local?

Sí ____, No____ En ocasiones____.

9) Seleccione dentro de la siguiente lista las **3 causas fundamentales** que considere atentan contra la realización de evaluaciones de impacto social a los proyectos de desarrollo local. De acuerdo a la respuesta anterior, qué nivel de incidencia le otorgaría, donde:

1 --- Baja, 2 --- Media, 3 --- Alta.

| Lista de causas | Nivel de incidencia | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| ___ Desconocimiento acerca de las evaluaciones de impacto social. | | | |
| ___ La no existencia de herramientas que permitan evaluar los impactos de carácter social de los proyectos. | | | |
| ___ Tendencia a la realización de evaluaciones económicas financieras ya que han sido los factores económicos los que han prevalecido históricamente frente a los factores sociales y ambientales. | | | |
| ___ Pobre identificación y previsión de indicadores de impacto social duraderos y estables desde la formulación del proyecto que puedan mantenerse en el cambio de los contextos. | | | |
| ___ La confusión bastante generalizada entre los conceptos de resultados e impacto, trayendo consigo la no planificación desde la formulación del proyecto de la evaluación del impacto sino la evaluación de los resultados. | | | |
| ___ La no sustentabilidad de las acciones en el tiempo, y la no continuidad de los proyectos por los beneficiarios de manera coherente dirigida al desarrollo. | | | |
| ___ Poca bibliografía que sobre la evaluación de impacto social manejan los coordinadores de proyectos y personas relacionadas con la gestión de proyectos de desarrollo local. | | | |
| ___ Baja cultura de trabajo en proyectos asociadas a dificultades en el orden metodológico, referidas al planteamiento de los objetivos, en la declaración de los resultados y formas de evaluación. | | | |
| ___ Resistencia a realizar evaluaciones de impacto, porque las consideran costosas, prolongadas y técnicamente complejas y porque los resultados pueden ser políticamente delicados, especialmente si son negativos. | | | |
| ___ No existencia de un equipo multidisciplinario que permita prever objetivos e indicadores de impacto social y su evaluación. | | | |
| ___ Desinterés por parte de los organismos e instituciones que gestionan los proyectos de desarrollo local. | | | |
| ___ Otras. ¿Cuáles? _____ | | | |

10) ¿Considera Ud. que las evaluaciones de impacto social pueden contribuir a la toma de decisiones de los actores locales?

Si____, No____ (Explique el por qué mediante tres argumentos.)

11) Ubique en una escala del 1 al 3, la importancia de los planteamientos que a continuación se muestran para la gestión de los proyectos y el desarrollo local.

1 --- Sin importancia, 2 --- Medianamente importante, 3 --- Muy importante.

| Planteamientos | Grado de Importancia | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| La evaluación de impacto social concebida desde la formulación del proyecto de desarrollo local a partir de la previsión de indicadores y objetivos de impacto social. | | | |
| La evaluación de impacto social como herramienta de retroalimentación del propio ciclo del proyecto, que permite sacar lecciones enriquecedoras para próximos emprendimientos en el ámbito local, considerando lo positivo y lo negativo de la intervención realizada. | | | |
| La evaluación de impacto social como instrumento para respaldar y fundamentar la toma de decisiones de los actores locales, a partir de evaluar la medida en que los beneficios del proyecto llegan a los beneficiarios y el efecto e impactos de estos en su bienestar. | | | |
| Los actores locales necesitan herramientas que les permitan medir no solo el impacto económico sino también el impacto social generado en la población destinataria por la intervención de un proyecto. | | | |
| La evaluación de impacto social puede propiciar la colaboración participativa entre destinatarios y actores locales en beneficio de la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo local. | | | |

11) Si desea puede agregar alguna información nueva no tratada en el presente cuestionario:

Muchas gracias.

Anexo III.16. Propuesta de seminario de preparación para el equipo evaluadores de impacto social de proyectos de desarrollo local.

Título: Metodología para la evaluación de impacto social de los proyectos de desarrollo local.

Forma organizativa: Seminario de capacitación.

Objetivo: Preparar a los evaluadores para la aplicación de la metodología de evaluación de impacto social a los Proyectos de Desarrollo Local (PDL).

Duración: 14 horas/clases.

Modalidad: Presencial.

Participantes: Equipo de evaluación y otros actores locales que participan en la evaluación.

| Actividad | Contenido | Horas/clase | Medios |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| 1) | La evaluación. Definición y tipologías. Características de la evaluación de impacto. La evaluación de impacto en el ciclo del PDL. | 2 horas | Pizarra Proyector |
| 2) | Fases para evaluar el impacto social de los PDL. | 2 horas | Pizarra Proyector |
| 3) | Relación variables, dimensiones e indicadores a utilizar en la evaluación de impacto social. | 2 horas | Pizarra Proyector |
| 4) | Instrumentos para la recopilación, procesamiento y análisis de resultados del impacto social de los PDL. | 2 horas | Pizarra Proyector |
| 5) | Realización de ejercicio (caso práctico). | 2 horas | Pizarra Proyector Pancartas |
| 6) | Continuación. Realización de ejercicio (caso práctico). | 2 horas | Pizarra Proyector Pancartas |
| 7) | Conclusiones y evaluación del seminario. | 2 horas | Pizarra Proyector Pancartas |
| | Total | 14 horas | |

Fuente: elaboración propia.

Anexo III. 17 Tabla 3.1 Propuesta de cronograma de trabajo para el estudio de la evaluación de impacto.

| No. | Actividades | Tiempo de duración (días/semanas/ meses) | | Ejecutan | Responsables |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------|----------|--------------|
| | | Desde | Hasta | | |
| 1. | Elaboración de dimensiones, variables e indicadores de impacto social. | | | | |
| 2. | Elaboración de instrumentos de evaluación (entrevistas, cuestionarios, etc.) | | | | |
| 3. | Diseñar y seleccionar muestras. | | | | |
| 4. | Realización de prueba piloto de aplicación de instrumentos (encuestas) en el terreno. | | | | |
| 5. | Revisión y corrección de instrumentos. | | | | |
| 6. | Adaptación del programa de procesamiento de datos a las correcciones realizadas. | | | | |
| 7. | Impresión de instrumentos de evaluación. | | | | |
| 8. | Reunión con equipos de trabajo en terreno. | | | | |
| 9. | Aplicación de instrumentos en el terreno. | | | | |
| 10. | Comprobación y entrada de datos en los programas establecidos. | | | | |
| 11. | Análisis y discusión de los resultados. | | | | |

Fuente: Adaptado del Banco Mundial (BM). 2000. Manual de evaluación de impacto de proyectos de desarrollo en la pobreza.

Anexo III.18 Tabla 3.2 Propuesta de estimación del presupuesto para el estudio y ejecución de la evaluación de impacto social.

| Cód. | Descripción | | Cantidad | Costo | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|-------|-----|
| | | | | MN | CUC |
| 01 | Recursos humanos | | | | |
| | Especialistas (GEIS) Actores participantes (equipo de trabajo en terreno) Otros (conductor) | | | | |
| | Total de recursos humanos | | | | |
| 02 | Equipamiento y medios | U/M | | | |
| | <u>Trabajo en oficina:</u> Teléfono Computador (es) y accesorios Impresora(s) (de cinta o lasserjert) Scanner Fotocopiadora Mobiliario Archivo(s) <u>Trabajo en terreno:</u> Cámara fotográfica Equipo(s) de transporte | | | | |
| | Subtotal de oficina Subtotal de terreno | | | | |
| | Total de equipamiento y medios | | | | |
| 03 | Materiales e insumos | U/M | | | |
| | <u>Trabajo de oficina:</u> Papel fotocopia Papel bond Toner de laserjert Cartuchos para toner Cintas de impresión LX- 300+ CD--RW Calculadora Memoria Flash Lapiceros Lápices Marca textos Electricidad <u>Trabajo en terreno:</u> Papel bond Materiales impresos (encuestas, entrevistas) Lapiceros Lápices Combustible | | | | |

| | | | | | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--|--|--|
| | Subtotal materiales e insumos de oficina | | | | |
| | Subtotal materiales e insumos de terreno | | | | |
| | Total de materiales e insumos | | | | |
| 04 | Recursos Financieros | U/M | | | |
| | Pago de recursos humanos Pago de equipamiento y medios Pago de recursos materiales e insumos. Pago de dietas por viajes, alimentación, alojamiento. | | | | |
| | Total de recursos financieros | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo III.19 Tabla 3.3 Plantilla de marco lógico para el documento resumen de la evaluación de impacto del PDL.

| Descripción | Variables de impacto | Dimensiones de impacto | Indicadores de impacto | Medios de verificación | Supuestos |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Objetivo General de impacto.</p> <p>Estado positivo que el proyecto puede lograr, pero que por sí mismo no puede garantizar. La definición de este debe dar solución a la problemática social diagnosticada. Debe ser único.</p> | Elementos que pueden tomar diferentes valores y son susceptibles de ser medidos o evaluados por diferentes métodos cualitativos o cuantitativos. | Objetos a evaluar en cada variable de impacto que responden al logro del objetivo general del proyecto. | Miden los cambios (resultados/efectos) del proyecto al logro del objetivo general de impacto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo. Sirven de controles. | Forma o prueba de verificación o comprobación a través de fuentes de información objetivas, del cumplimiento del objetivo general. Debe indicar las fuentes, medios y las frecuencias de recolección. | Factores externos al proyecto (ambientales) considerados esenciales para que se dé el logro del objetivo general. |
| <p>Objetivos específicos de impacto.</p> <p>Finalidad específica del proyecto, que conlleva hacia el logro del objetivo general de impacto. Especificación de los beneficios que se prevén para los destinatarios del proyecto.</p> | | Objetos específicos a evaluar en cada variable de impacto que responde al logro de los objetivos específicos del proyecto. | Cambios (resultados/efectos) en forma directa al proyecto, que miden la consecución del objetivo específico de impacto. | Forma de verificación de los indicadores de cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto. | Factores externos y/o ajenos al control del Jefe de proyecto y que aseguran el logro de los objetivos específicos. |
| <p>Resultados y efectos:</p> <p>Resultados y efectos que deben ocurrir y que permiten el logro del propósito del proyecto.</p> | | | Cambios directos que miden el cumplimiento de los resultados y efectos previstos y que especifican la cantidad, calidad y oportunidad de los | Forma de verificación a través de fuentes de información, de la consecución de los resultados y efectos, y que prueban la eficiencia en el manejo de recursos. | Factores externos y/o ajenos al control del Jefe del proyecto y que aseguran el cumplimiento o realización de los resultados y los |

| | | | mismos. | | efectos deseados. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actividades e insumos: Fases, etapas o tareas que se deben ejecutar para el logro de los resultados, a partir de los insumos requeridos (recursos necesarios para ejecutar las actividades). | | | Resultados en términos de cronograma y de presupuesto, relacionados con el cumplimiento de las actividades. Especificación de recursos y elementos en magnitud, cantidad y calidad y situación en el tiempo requerido, para cumplir las actividades. | Registros que verifican el cumplimiento de las actividades a través del tiempo y la asignación, entrega y ejecución del presupuesto. Registros que verifican las características y condiciones de los insumos específicos (contratación, provisión, fuentes de suministro, transporte, etc. | Factores previstos que deben cumplirse para el cumplimiento de las actividades. Factores previstos que deben cumplirse para la obtención y administración de los insumos del proyecto. |

Fuente: Adaptado del Banco Mundial (BM). 2000.

Anexo III.20 Tabla 3.4 Propuesta de dimensiones, variables e indicadores para evaluar el impacto social de un proyecto de desarrollo local.

| Variables | Dimensiones | Indicadores |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Impacto social del proyecto en el individuo | 1.1) Bienestar emocional | 1.1.1) Actitud emocional para la realización de actividades vinculadas o no al proyecto. (buena, mala, regular). 1.1.2) Niveles de autoestima. (alto, medio, bajo). |
| | 1.2) Relaciones interpersonales | 1.2.1) Niveles de empatía (alto, medio, bajo). 1.2.2) Niveles de respeto hacia los demás (alto, medio, bajo). 1.2.3) Niveles de colaboración (alto, medio, bajo). |
| | 1.3) Realización personal | 1.3.1) Niveles de autovaloración (alto, medio, bajo). 1.3.2) Participación en el proyecto y fuera de este (pasiva, activa-movilizadora, activa-creativa). 1.3.3) Nivel de auto reconocimiento hacia el trabajo realizado (alto, medio, bajo). 1.3.4) Nivel cultural integral alcanzado (elevado, medio, bajo). 1.3.5) Cantidad de reconocimientos recibidos en un año. 1.3.6) Cantidad de capacitaciones recibidas en un año. |
| | 1.4) Presencia personal | 1.4.1) Nivel de higiene y estética (alto, medio, bajo). |
| | 1.5) Bienestar material | 1.5.1) Cantidad de recursos gratuitos recibidos. 1.5.2) % incremento en el salario básico [(incremento en valor del salario*100)/total de salario antes del incremento). |
| | | |
| 2) Impacto social del proyecto en la familia | 2.1) Convivencia familiar | 2.1.1) Comportamiento en el hogar. (bueno, regular, malo). 2.1.2) Participación en las decisiones familiares (activa, media, pasiva). 2.1.3) Comunicación familiar (buena, regular, mala). 2.1.4) Tolerancia entre las distintas generaciones (poca, mucha, ninguna). |
| | 2.2) Condiciones de vida familiar | 2.2.1) % incremento del salario medio familiar [(incremento en valor del salario medio familiar * 100)/total de salario medio familiar antes del incremento]. 2.2.2) Cantidad de recursos entregados para el mejoramiento del hogar. 2.2.3) No. de productos adicionales a la canasta familiar. 2.2.4) Niveles de disponibilidad de productos alimenticios a precios módicos. (altos, medios, bajos). 2.2.5) No. de viviendas construidas. |

| | | |
|-------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | 2.2.6) No. de viviendas reparadas. 2.2.7) Calidad de la asistencia médica al hogar (buena, mala, regular) 2.2.8) Niveles de acceso a servicios de agua potable en el hogar (alto, medio, bajo, ninguno). 2.2.9) Niveles de acceso a servicio de electricidad en el hogar (alto, medio, bajo, ninguno). |
| | 2.3) Modo de vida | 2.3.1) Niveles de higiene y estética del hogar (alto, bajo, medio). 2.3.2) Organización de la vida familiar (planificada, medianamente planificada, no planificada). 2.3.3) Niveles de cultura alimenticia y de nutrición de los miembros. (altos, medios, bajos). |
| 3) Impacto social del proyecto en la comunidad | 3.1) Empleo | 3.1.1) Demanda de formación de especialistas a fines con el perfil del proyecto (alta, media, baja). 3.1.2) Cantidad de nuevos puestos de trabajo creados. 3.1.3) % de disminución de la tasa de desempleo. 3.1.4) Puntos de disminución de los accidentes de trabajo. |
| | 3.2) Servicios de salud | 3.2.1) No. de habitantes por médico. 3.2.2) Estado de completamiento de los grupos básicos de salud (completo, medianamente completo, incompleto). 3.2.3) Puntos de disminución en la tasa de incidencia y prevalencia de las principales enfermedades. 3.2.4) Cantidad de instalaciones de salud creadas. 3.2.5) Cantidad de recursos y equipamiento médico entregado. 3.2.6) Calidad de la atención al paciente (buena, mala, regular). 3.2.7) No. de instalaciones vinculadas al sector rehabilitadas. 3.2.8) Niveles de desnutrición (general, leve, moderada, ninguna). |
| | 3.3) Servicios educativos | 3.3.1) No. de infraestructuras educacionales reparadas. 3.3.2) Niveles de acceso a la tecnología educativa (alto, medio, bajo). 3.3.3) Calidad del nivel educacional (alta, media, baja). |

| | | |
|--|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 3.4) Servicios de comunicaciones | 3.4.1) No. de teléfonos fijos alternativos colocados. 3.4.2) No. de teléfonos públicos colocados. 3.4.3) Cobertura de los servicios de tarjetas propias (satisface la demanda, satisface medianamente la demanda, no satisface la demanda). 3.4.4) Niveles de preservación y cuidado de los teléfonos públicos (altos, medios, bajos). |
| | 3.5) Servicios de transporte y vialidad | 3.5.1) Cobertura del transporte estatal interprovincial (satisface la demanda, satisface medianamente la demanda, no satisface la demanda). 3.5.2) Cobertura del transporte estatal urbano (satisface la demanda, satisface medianamente la demanda, no satisface la demanda). 3.5.3) No. de carreteras reparadas. 3.5.4) No. de aceras construidas y/o reparadas. |
| | 3.6) Servicios de deporte | 3.6.1) Cantidad de instalaciones deportivas creadas. 3.6.2) No. de instalaciones remozadas. 3.6.3) Cantidad de recursos y accesorios deportivos entregados. |
| | 3.7) Servicios de cultura y recreación | 3.7.1) Cantidad de ofertas culturales y recreativas semanales. 3.7.2) Niveles de aprovechamiento de los espacios existentes (alto, medio, bajo) 3.7.3) No. de nuevos espacios creados. 3.7.4) Existencia de un programa cultural y recreativo (si, no, en ocasiones). 3.7.5) Calidad de la oferta cultural y recreativa (buena, mala, regular). |
| | 3.8) Servicios de asistencia social | 3.8.1) Calidad de la asistencia social (alto, medio, bajo). 3.8.2) Niveles de cobertura de la asistencia social (alto, medio, bajo). |
| | 3.9) Servicios de vivienda | 3.9.1) % de viviendas reparadas (cantidad de viviendas reparadas/total de viviendas afectadas). 3.9.2) % de viviendas construidas (cantidad de viviendas construidas/demanda total de viviendas). 3.9.3) % de mantenimientos sistemáticos a viviendas (cantidad de mantenimientos realizados/total de mantenimientos planificados). 3.9.4) Cantidad de materiales de construcción entregados. |
| | 3.10) Servicios de agua potable | 3.10.1) Calidad del agua (buena, mala, regular). 3.10.2) Estado constructivo de las redes hidráulicas (bueno, regular, malo). 3.10.3) Niveles de acceso de la comunidad al agua potable (alto, medio, bajo). |

| | | |
|--|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 3.11) Servicios comunales | 3.11.1) Cantidad de vertederos con tratamiento sanitario. 3.11.2) Niveles de tratamiento de residuos sólidos (altos, medios, bajos). 3.11.3) Cantidad de zupaderos construidos. 3.11.4) Niveles de higiene de las calles. (altos, medios, bajos). |
| | 3.12) Capacidad de gestión y participación social | 3.12.1) Capacidades para el diseño de nuevas propuestas de proyectos por los actores locales (alta, media, baja). 3.12.2) Capacidades para el posicionamiento de las propuestas de nuevos proyectos por los actores locales (alta, media, baja). 3.12.3) Capacidades para la relación y articulación de actores sociales y actores político institucionales. (alta, media, baja). 3.12.4) Capacidad para propiciar la participación de los actores sociales en el desarrollo de la comunidad. (alta, media, baja). |
| | 3.13) Migración | 3.13.1) Puntos de disminución en la tasa de saldo migratorio. |
| | 3.14) Servicios de electrificación | 3.14.1) % de núcleos familiares que tienen acceso a energía eléctrica [(núcleos electrificados/Total de núcleos familiares en la comunidad)]. 3.14.2) % de núcleos familiares que tienen acceso a energía renovable [(núcleos con paneles solares/Total de núcleos familiares en la comunidad sin el servicio)]. 3.14.3) Cobertura del alumbrado público (alto, medio, bajo). 3.14.4) Puntos de disminución en la cantidad de Kw en el consumo eléctrico. |
| | 3.15) Inclusión social | 3.15.1) Nivel de aceptación social por los miembros de la comunidad (alto, medio, bajo). 3.15.2) % de jóvenes reincorporados al estudio (Cantidad de jóvenes insertados al estudio/Total de jóvenes en edad de estudios). 3.15.3) % de jóvenes en edad laboral reincorporados al trabajo asalariado (Cantidad de jóvenes incorporados al trabajo asalariado/Total de jóvenes en edad laboral). 3.15.4) % de jóvenes en edad laboral en fuentes de trabajo por cuenta propia (Cantidad de jóvenes solicitantes de trabajo por cuenta propia/total de jóvenes en edad laboral). 3.15.5) Cantidad de menores con problemas de conducta insertados a proyectos comunitarios. 3.15.6) % de ex - reclusos incorporados a actividades sociales (cantidad de ex reclusos incorporados/Total de ex reclusos). |

| | | |
|--|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 3.16) Equidad de género | <p>3.16.1) % de mujeres en el total de nuevos empleos (mujeres empleadas/Total de nuevos empleos).</p> <p>3.16.2) Puntos de aumento en la cantidad de mujeres propietarias.</p> <p>3.16.3) Cantidad de amas de casa insertadas al trabajo asalariado.</p> <p>3.16.4) % de jóvenes dedicadas a la prostitución insertadas al trabajo asalariado [(jóvenes insertadas al trabajo asalariado/Total de jóvenes dedicadas a la prostitución)].</p> <p>3.16.5) Cantidad de mujeres con capacidades de dirección en la comunidad.</p> |
| | 3.18) Consumo alimenticio | <p>3.18.1) Disponibilidad de variados productos en mercados estatales y privados (alta, media, baja).</p> <p>3.18.2) Calidad de los productos ofertados (buena, regular, mala).</p> <p>3.18.3) Puntos de disminución en el precio de los productos ofertados.</p> |
| | 3.19) Generación de utilidades | <p>3.19.1) Capacidad de las empresas productivas y de servicios para generar utilidades (alta, media, baja).</p> <p>3.19.2) No. de empresas productivas y de servicios con pérdidas que comienzan a obtener utilidades.</p> <p>3.19.3) % de incremento de las utilidades en las empresas productivas y de servicios. [(\$ de incremento en las utilidades obtenidas con el proyecto * 100)/\$ totales de utilidades obtenidas sin el proyecto].</p> <p>3.19.4) % de los incremento del fondo de fomento del CAM con destino al desarrollo social local. [(\$ de incremento en los ingresos del fondo * 100)/\$ totales de ingresos antes del incremento].</p> |
| | 3.20) Sostenibilidad | <p>3.20.1) Niveles de pertenencia de la comunidad con los proyectos (altos, medios, bajos).</p> <p>3.20.2) Participación de la comunidad en las necesidades de infraestructura social y económica en el tiempo. (activa, media, pasiva).</p> <p>3.20.3) Participación de la comunidad en el mantenimiento y conservación de infraestructura social y económica en el tiempo. (activa, media, pasiva).</p> <p>3.20.4) % del fondo de fomento del CAM destinado al desarrollo social local. (\$ del fondo de fomento destinados al desarrollo social local/Total de \$ del fondo de fomento).</p> <p>3.20.5) % de las utilidades empresariales destinadas a la reproducción ampliada de la forma productiva o de servicios (\$ de utilidades destinados a la reproducción ampliada/Total de \$ de utilidades de la empresa).</p> <p>3.20.6) % de las utilidades empresariales destinadas a la ampliación de otros proyectos (\$ de utilidades destinados a la ampliación de otros proyectos /Total de \$ en utilidades de la empresa).</p> |

Fuente: elaboración propia

Anexo III.21 Tabla. 3.5 Principales instrumentos de recopilación de datos para la evaluación de impacto.

| Técnicas | Definición y uso | Fortalezas | Debilidades |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estudios de casos | Recopilación de información que genere un recuento que puede ser descriptivo o explicativo y puede servir para responder las preguntas cómo y por qué | <ul style="list-style-type: none"> – Pueden abordar una variedad completa de evidencias de documentos, entrevistas observación. – Pueden agregar poder explicativo cuando se centran en instituciones, procesos, programas, decisiones y sucesos. | <ul style="list-style-type: none"> – Los buenos estudios de casos son difíciles de realizar. – Requieren conocimientos especializados de investigación y redacción para que sean rigurosos. – Los resultados no se pueden generalizar a toda la población. – Tardan mucho tiempo. – Son difíciles de repetir. |
| Grupos Representativos | Conversaciones focalizadas con miembros de la población beneficiaria que estén familiarizados con los temas pertinentes antes de redactar un conjunto de preguntas estructuradas. El propósito es comparar las perspectivas de los beneficiarios con conceptos abstractos de los objetivos de la evaluación. | <p>Ventajas similares a las entrevistas (a continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Especialmente útiles cuando se desea una interacción entre los participantes. – Una manera útil de identificar las influencias jerárquicas. | <ul style="list-style-type: none"> – Puede ser costosos y tardar mucho tiempo. – Deben ser sensible a la combinación de niveles jerárquicos. – No se pueden generalizar. |
| Entrevistas | El entrevistador plantea preguntas a una o más personas y registra las respuestas de los declarantes. Las entrevistas pueden ser formales o informales, directas o por teléfono, de interpretación cerrada o abierta. | <ul style="list-style-type: none"> – Las personas e instituciones pueden explicar sus experiencias en sus propias palabras y entorno. – Son flexibles, permitiendo que el entrevistador explore vías de indagación no previstas y sondee temas en profundidad – Especialmente útiles cuando se prevén dificultades de lenguaje. | <ul style="list-style-type: none"> – Tardan mucho tiempo – Pueden ser costosas si no se realizan adecuadamente, – El entrevistador puede influir en la respuesta del entrevistado. |

| | | | |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> – Mayores posibilidades de obtener información de funcionarios superiores. | |
| Observación | Observación y registro de una situación en un registro o diario. Esto incluye quién participa; qué sucede, cuándo, dónde y cómo. La observación puede ser directa (el encuestador observa y registra) o participativa (el observador se hace parte del entorno durante un período). | <ul style="list-style-type: none"> – Proporciona información descriptiva sobre el entorno y los cambios observados | <ul style="list-style-type: none"> – La calidad y utilidad de los datos dependen en gran medida de las capacidades de observación y redacción del encuestador. – Los resultados pueden ser susceptibles a diversas interpretaciones. – No se aplican fácilmente dentro de un plazo breve al cambio de proceso. |
| Cuestionarios | Elaboración de un conjunto de preguntas de encuesta cuyas respuestas se pueden codificar coherentemente | <ul style="list-style-type: none"> – Pueden llegar simultánea a una muestra amplia. – Da tiempo a los declarantes para pensar antes de responder. – Se pueden responder en forma anónima. – Imponen uniformidad al preguntar lo mismo a todos los declarantes. – Facilita la recopilación y comparación de datos. | <ul style="list-style-type: none"> – La calidad de las respuestas depende en alto grado de la claridad de las preguntas. – A veces es difícil convencer a las personas para que completen y devuelvan el cuestionario. – Puede significar que hay que ajustar las actividades institucionales y las experiencias de las personas dentro de categorías predeterminadas. |
| Análisis de documentos escritos | Revisión de documentos como registros, bases de datos administrativas, materiales de capacitación y correspondencia. | <ul style="list-style-type: none"> – Permite identificar problemas e investigarlos en más detalle y proporciona evidencia de acciones, cambios y efectos para apoyar las percepciones de los declarantes. – Pueden ser costosos. | <ul style="list-style-type: none"> – Puede tardar mucho tiempo. |

Fuente: Banco Mundial (BM). 2000. Manual de evaluación de impacto de proyectos de desarrollo en la pobreza.

Anexo III.22. Guía de elaboración del informe de evaluación de impacto social del PDL.

Fecha de inicio de la evaluación:

Fecha de conclusión de la evaluación:

Equipo de evaluación (GEIS):

Actores locales participantes:

Organización Empresarial local responsable del proyecto:

Solicitante de la evaluación:

Datos generales del proyecto evaluado.

Título del proyecto:

Período del proyecto:

Objetivo general de impacto social del proyecto:

Destinatarios del proyecto:

Muestra seleccionada:

Muestras estratificadas:

Resultado de los instrumentos de recopilación de datos (apoyarse en la tabla resumen de los resultados de la evaluación de impacto social de PDL mediante la matriz de marco lógico):

Resultado de la observación [(APOYARSE CON FOTOS, MUESTRA DOCUMENTAL
(ARTICULOS DE PRENSA)]

Resultado de las entrevistas realizadas

Resultado de las encuestas aplicadas

Resultado del estudio de caso realizado

Resultado de los intercambios con grupos representativos

Resultado de análisis de documentos escritos

Principales éxitos y fracasos del proyecto:

Lecciones extraídas:

Recomendaciones:

Continuación del Anexo III.22. Tabla 3.6. Resumen de los resultados de la evaluación de impacto social de PDL mediante la matriz de marco lógico.

| Descripción | Variables de impacto evaluadas | Dimensiones de impacto evaluadas | Indicadores de impacto evaluados | Medios de verificación constatados | Instrumentos utilizados | Supuestos | Valoración |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| <i>Estado de cumplimiento del objetivo general de impacto social.</i> | | | | | | | |
| <i>Estado de cumplimiento de los objetivos específicos de impacto social.</i> | | | | | | | |
| <i>Resultados y efectos obtenidos (incluir los no planificados).</i> | | | | | | | |
| <i>Estado de cumplimiento de actividades e insumos.</i> | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo III.23 Cuestionario de autovaloración para la selección de expertos.

Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”

Estimado especialista:

Mi nombre es Jennys Paretas Díaz, soy profesora del Departamento de Contabilidad y Finanzas y me encuentro en la fase final de la tesis de maestría. La investigación que realizo tiene como objetivo general: ***Elaborar una metodología para la evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local.*** Dicha metodología incluye una propuesta de variables, dimensiones e indicadores de impacto social.

Recurrimos a usted en aras de validar la propuesta, solicitando su contribución para formar parte del grupo de expertos. Al aplicar el método de criterio de expertos en la investigación, resulta de vital importancia que usted se autovalore en cuanto al nivel de conocimientos que posee sobre el tema.

De ser posible su asistencia, le agradeceríamos nos ofreciera la siguiente información:


¡Gracias!

1) Información general:

- Nombres y Apellidos: _____
- Grado científico o Título Académico: _____
- Institución en que labora: _____
- Ocupación: _____
- Años de experiencia vinculados a la temática de gestión y evaluación de proyectos: _____

2) Información específica:

- Marque con una (x), el grado de conocimiento que UD. posee acerca del tema en la escala creciente de 0 al 10, considerando el 0 como “desconocimiento total sobre el tema” y el 10 como “alto conocimiento sobre el tema”.

| | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|  | | | | | | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

- A continuación le ofrecemos algunas fuentes de argumentación que han podido posibilitar su preparación sobre el tema. Marque con una (X) su valoración respecto a la utilización de éstas en las categorías de: **Alto (A), Medio (M), y Bajo (B).**

| FUENTES DE ARGUMENTACIÓN | GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------|----------|
| | Alto (A) | Medio (M) | Bajo (B) |
| Investigaciones teóricas relacionadas con evaluación de impacto social de proyectos realizados por Ud. | | | |
| Experiencia práctica acumulada sobre la evaluación de impacto social de proyectos. | | | |
| Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales. | | | |
| Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros. | | | |
| Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero. | | | |
| Su intuición como investigador. | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo III.24 Resultados del procesamiento para la determinación del coeficiente de competencia de los expertos.

| Expertos | Kc | Ka | K | Clasificación |
|----------|-----|------|------|---------------|
| E1 | 0,7 | 0,8 | 0,75 | Medio |
| E2 | 0,6 | 0,55 | 0,57 | Bajo |
| E3 | 0,9 | 0,67 | 0,78 | Medio |
| E4 | 0,9 | 0,92 | 0,91 | Alto |
| E5 | 0,8 | 0,59 | 0,69 | Bajo |
| E6 | 0,8 | 0,9 | 0,84 | Alto |
| E7 | 0,9 | 0,88 | 0,89 | Alto |
| E8 | 0,8 | 0,88 | 0,78 | Medio |
| E9 | 0,8 | 0,77 | 0,85 | Alto |
| E10 | 0,8 | 0,91 | 0,8 | Medio |
| E11 | 0,9 | 0,88 | 0,89 | Alto |
| E12 | 0,6 | 0,77 | 0,68 | Bajo |
| E13 | 0,9 | 0,92 | 0,91 | Alto |
| E14 | 0,9 | 0,92 | 0,91 | Alto |
| E15 | 0,8 | 0,88 | 0,84 | Alto |
| E16 | 0,8 | 0,8 | 0,84 | Alto |
| E17 | 0,9 | 0,92 | 0,91 | Alto |
| E18 | 0,8 | 0,80 | 0,8 | Medio |
| E19 | 0,9 | 0,80 | 0,85 | Alto |
| E20 | 0,9 | 0,91 | 0,9 | Alto |
| E21 | 0,7 | 0,81 | 0,75 | Medio |
| E22 | 0,6 | 0,67 | 0,63 | Bajo |
| E23 | 0,6 | 0,77 | 0,68 | Bajo |
| E24 | 0,9 | 0,92 | 0,91 | Alto |
| E25 | 0,9 | 0,88 | 0,89 | Alto |

* Tabla de valores preestablecidos

| Fuentes | Grado de influencia | | |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Investigaciones teóricas | 0.5 | 0.5 | 0.3 |
| Experiencia práctica acumulada | 0.2 | 0.1 | 0.05 |
| Análisis literatura nacional | 0.1 | 0.07 | 0.06 |
| Análisis literatura extranjera | 0.1 | 0.05 | 0.03 |
| Conocimientos del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero | 0.05 | 0.04 | 0.03 |
| Intuición | 0.05 | 0.04 | 0.03 |
| Total | 1 | 0.8 | 0.5 |

Expresión para analizar la inclusión de expertos que clasifican con un coeficiente medio de competencia.

$$K \text{ promedio} = \sum Ki/n$$

$$K \text{ promedio} = 20,25/25 = 0,81$$

0,8 < 0,81 ≤ 1. Implica K promedio alto. Entonces, se pueden incluir como expertos todos los candidatos con coeficiente medio de competencia.

Fuente: Elaboración propia

Leyenda:

E_n: Experto n-ésimo

Kc: Coeficiente de conocimiento (resultado del producto de la autovaloración del experto en una escala de 0 a 10 multiplicado por 0,1).

Ka: Coeficiente de argumentación (resultado de la suma de los puntos alcanzados, a partir de la asociación que se establece entre, el grado de influencia seleccionado por el experto en cada fuente y la puntuación que le corresponde en una *tabla patrón preestablecida**).

K: Coeficiente de competencia $K = \frac{Kc + Ka}{2}$. Si $0,8 < K \leq 1$ entonces K es alto; **E_n** tiene competencia alta.

Si $0,7 \leq K \leq 0,8$ entonces K es medio; **E_n** tiene competencia media.

Si $0,5 \leq K < 0,7$ entonces K es baja; **E_n** tiene competencia Baja.

Anexo III.25 Cuestionario a aplicar a los expertos seleccionados.

Estimado especialista:

Considerando la importancia de evaluar el impacto social de los proyectos de desarrollo local y su contribución a la toma de decisiones locales, acudimos a Ud. como uno de los expertos seleccionados en aras de obtener su opinión para la validación de la **“Metodología de evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local en Viñales”**.

- ❶ Teniendo en cuenta el objetivo anterior, le presentamos una serie de frases para que las complete en correspondencia con el juicio de valor que Ud. posee. Marque con una (x) en una de las cuatro categorías siguientes: (**Alto; Medio; Bajo; No**), y tome en consideración además, los siguientes criterios de evaluación: **Necesidad, viabilidad, y sostenibilidad**.

Ejemplo: 2) La familiarización con el proyecto de desarrollo local como **fase I** lo considero:

Altamente necesario; Medianamente viable; y Medianamente sostenible.

| No. | Frases | Criterios a evaluar | | | | | | | | | | | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------------|---|---|---|
| | | Necesidad | | | | Viabilidad | | | | Sostenibilidad | | | |
| | | A | M | B | N | A | M | B | N | A | M | B | N |
| 1) | La elaboración de esta metodología de evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local lo considero... | | | | | | | | | | | | |
| 2) | La familiarización con objeto de evaluación (proyecto de desarrollo local) como fase I lo considero... | | | | | | | | | | | | |
| 3) | El diagnóstico de las condiciones objetivas como fase II lo considero... | | | | | | | | | | | | |
| 4) | La sensibilización y capacitación de los implicados como fase III lo considero... | | | | | | | | | | | | |
| 5) | El diseño de la evaluación como fase IV lo considero... | | | | | | | | | | | | |
| 6) | La ejecución de la evaluación de impacto social como fase V lo considero... | | | | | | | | | | | | |
| 7) | El análisis de los resultados obtenidos como fase VI lo considero... | | | | | | | | | | | | |
| 8) | La socialización de los resultados como fase VII lo considero... | | | | | | | | | | | | |
| 9) | La propuesta de las 7 fases anteriores para el proceso de evaluación del | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | impacto social de proyectos de desarrollo local a mi juicio es... | | | | | | | | | | | | | |
| 10) | Las 3 variables propuestas (individuo, familia y comunidad) para analizar y valorar los cambios/efectos de un proyecto de desarrollo local son a mi juicio... | | | | | | | | | | | | | |
| 11) | Las distintas dimensiones propuestas para el análisis y valoración de los cambios/efectos de un proyecto de desarrollo local son a mi juicio... | | | | | | | | | | | | | |
| 12) | Los indicadores de impacto social propuestos por cada una de las dimensiones son a mi juicio... | | | | | | | | | | | | | |

❷ Solicitamos cualquier señalamiento o sugerencia que Ud. considere necesarios realizar a cada uno de los siguientes aspectos:

a) Acerca de las fases propuestas en la metodología de evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local.
 Señalamiento: _____
 Sugerencia: _____

b) Acerca de las variables propuestas:
 Señalamiento: _____
 Sugerencia: _____

c) Acerca de las distintas dimensiones propuestas:
 Señalamiento: _____
 Sugerencia: _____

d) Acerca de los indicadores de impacto social propuestos:
 Señalamiento: _____
 Sugerencia: _____

Fuente: elaboración propia.

¡Gracias!

Anexo III.26 Resultados de la aplicación de la metodología de la comparación por pares.

Tabla 3.7 Frecuencia absoluta.

| Frases | Criterios a evaluar | | | | | | | | | | | |
|----------|---------------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------------|---|---|---|
| | Necesidad | | | | Viabilidad | | | | Sostenibilidad | | | |
| | A | M | B | N | A | M | B | N | A | M | B | N |
| Frase 1 | 20 | 0 | 0 | 0 | 20 | 0 | 0 | 0 | 15 | 3 | 2 | 0 |
| Frase 2 | 19 | 1 | 0 | 0 | 18 | 2 | 0 | 0 | 14 | 4 | 2 | 0 |
| Frase 3 | 12 | 8 | 0 | 0 | 16 | 3 | 1 | 0 | 12 | 3 | 5 | 0 |
| Frase 4 | 17 | 3 | 0 | 0 | 17 | 2 | 1 | 0 | 16 | 2 | 2 | 0 |
| Frase 5 | 20 | 0 | 0 | 0 | 18 | 2 | 0 | 0 | 16 | 3 | 1 | 0 |
| Frase 6 | 18 | 2 | 0 | 0 | 18 | 2 | 0 | 0 | 15 | 3 | 2 | 0 |
| Frase 7 | 18 | 2 | 0 | 0 | 18 | 1 | 1 | 0 | 17 | 3 | 0 | 0 |
| Frase 8 | 19 | 1 | 0 | 0 | 16 | 3 | 1 | 0 | 17 | 3 | 0 | 0 |
| Frase 9 | 17 | 3 | 0 | 0 | 19 | 1 | 0 | 0 | 14 | 5 | 1 | 0 |
| Frase 10 | 19 | 1 | 0 | 0 | 17 | 3 | 0 | 0 | 12 | 6 | 2 | 0 |
| Frase 11 | 19 | 1 | 0 | 0 | 17 | 2 | 1 | 0 | 15 | 4 | 1 | 0 |
| Frase 12 | 20 | 0 | 0 | 0 | 20 | 0 | 0 | 0 | 18 | 1 | 1 | 0 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.8 Frecuencia absoluta acumulada.

| Frases | Criterios a evaluar | | | | | | | | | | | |
|----------|---------------------|----|----|----|------------|----|----|----|----------------|----|----|----|
| | Necesidad | | | | Viabilidad | | | | Sostenibilidad | | | |
| | A | M | B | N | A | M | B | N | A | M | B | N |
| Frase 1 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 15 | 18 | 20 | 20 |
| Frase 2 | 19 | 20 | 20 | 20 | 18 | 20 | 20 | 20 | 14 | 18 | 20 | 20 |
| Frase 3 | 12 | 20 | 20 | 20 | 16 | 19 | 20 | 20 | 12 | 15 | 20 | 20 |
| Frase 4 | 17 | 20 | 20 | 20 | 17 | 19 | 20 | 20 | 16 | 18 | 20 | 20 |
| Frase 5 | 20 | 20 | 20 | 20 | 18 | 20 | 20 | 20 | 16 | 19 | 20 | 20 |
| Frase 6 | 18 | 20 | 20 | 20 | 18 | 20 | 20 | 20 | 15 | 18 | 20 | 20 |
| Frase 7 | 18 | 20 | 20 | 20 | 18 | 19 | 20 | 20 | 17 | 20 | 20 | 20 |
| Frase 8 | 19 | 20 | 20 | 20 | 16 | 19 | 20 | 20 | 17 | 20 | 20 | 20 |
| Frase 9 | 17 | 20 | 20 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 14 | 19 | 20 | 20 |
| Frase 10 | 19 | 20 | 20 | 20 | 17 | 20 | 20 | 20 | 12 | 18 | 20 | 20 |
| Frase 11 | 19 | 20 | 20 | 20 | 17 | 19 | 20 | 20 | 15 | 19 | 20 | 20 |
| Frase 12 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 18 | 19 | 20 | 20 |

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda:

F_n = Frase n-ésima

A: Evaluación Alta. **M:** Evaluación Media. **B:** Evaluación Baja. **NO:** No Evaluación

Anexo III.27 Resultados de la aplicación de la metodología de la comparación por pares.

Tabla 3.9 Frecuencia relativa acumulada.

| Frases | Criterios a evaluar | | | | | | | | |
|-----------------|---------------------|---|---|------------|------|---|----------------|------|------|
| | Necesidad | | | Viabilidad | | | Sostenibilidad | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Frase 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,75 | 0,9 | 1 |
| Frase 2 | 0,95 | 1 | 1 | 0,9 | 1 | 1 | 0,7 | 0,9 | 1 |
| Frase 3 | 0,6 | 1 | 1 | 0,8 | 0,95 | 1 | 0,6 | 0,65 | 0,95 |
| Frase 4 | 0,85 | 1 | 1 | 0,85 | 0,95 | 1 | 0,8 | 0,9 | 1 |
| Frase 5 | 1 | 1 | 1 | 0,9 | 1 | 1 | 0,8 | 0,95 | 1 |
| Frase 6 | 0,9 | 1 | 1 | 0,9 | 1 | 1 | 0,75 | 0,9 | 1 |
| Frase 7 | 0,9 | 1 | 1 | 0,9 | 1 | 1 | 0,85 | 1 | 1 |
| Frase 8 | 0,95 | 1 | 1 | 0,8 | 0,95 | 1 | 0,85 | 1 | 1 |
| Frase 9 | 0,85 | 1 | 1 | 0,95 | 1 | 1 | 0,7 | 0,95 | 1 |
| Frase 10 | 0,95 | 1 | 1 | 0,85 | 1 | 1 | 0,6 | 0,9 | 1 |
| Frase 11 | 0,95 | 1 | 1 | 0,85 | 0,95 | 1 | 0,75 | 0,95 | 1 |
| Frase 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,9 | 0,95 | 1 |

Fuente: Elaboración propia.

Continuación del Anexo III.27 Resultados de la aplicación de la metodología de la comparación por pares.

Tabla 3.10 Imágenes de las frecuencias relativas en la función de distribución normal. Puntos de corte.

Resultado final de los criterios evaluados.

| Frases | Necesidad | | | | | | Viabilidad | | | | | | | Sostenibilidad | | | | | | |
|----------|-----------|------|-------|------|-------|-----------|------------|------|------|-------|------|-------|-----------|----------------|------|------|-------|------|-------|-----------|
| | A | M | VT | P | N-P | Valorac.* | A | M | B | VT | P | N-P | Valorac.* | A | M | B | VT | P | N-P | Valorac.* |
| Frase 1 | 3,72 | 3,72 | 7,44 | 3,72 | -2,32 | Alta | 3,72 | 3,72 | 3,72 | 11,16 | 3,72 | -1,64 | Alta | 0,67 | 1,28 | 3,72 | 5,68 | 1,89 | -0,39 | Alta |
| Frase 2 | 1,64 | 3,72 | 5,36 | 2,68 | -1,28 | | 1,28 | 3,72 | 3,72 | 8,72 | 2,91 | -0,82 | | 0,52 | 1,28 | 3,72 | 5,52 | 1,84 | -0,34 | |
| Frase 3 | 0,25 | 3,72 | 3,97 | 1,99 | -0,59 | | 0,84 | 1,64 | 3,72 | 6,21 | 2,07 | 0,01 | | 0,25 | 0,39 | 1,64 | 2,28 | 0,76 | 0,74 | Media |
| Frase 4 | 1,04 | 3,72 | 4,76 | 2,38 | -0,98 | | 1,04 | 1,64 | 3,72 | 6,40 | 2,13 | -0,05 | | 0,84 | 1,28 | 3,72 | 5,84 | 1,95 | -0,45 | |
| Frase 5 | 3,72 | 3,72 | 7,44 | 3,72 | -2,32 | | 1,28 | 3,72 | 3,72 | 8,72 | 2,91 | -0,82 | | 0,84 | 1,64 | 3,72 | 6,21 | 2,07 | -0,57 | Alta |
| Frase 6 | 1,28 | 3,72 | 5,00 | 2,50 | -1,10 | | 1,28 | 3,72 | 3,72 | 8,72 | 2,91 | -0,82 | | 0,67 | 1,28 | 3,72 | 5,68 | 1,89 | -0,39 | |
| Frase 7 | 1,28 | 3,72 | 5,00 | 2,50 | -1,10 | | 1,28 | 3,72 | 3,72 | 8,72 | 2,91 | -0,82 | | 1,04 | 3,72 | 3,72 | 8,47 | 2,82 | -1,33 | |
| Frase 8 | 1,64 | 3,72 | 5,36 | 2,68 | -1,28 | | 0,84 | 1,64 | 3,72 | 6,21 | 2,07 | 0,01 | | 1,04 | 3,72 | 3,72 | 8,47 | 2,82 | -1,33 | |
| Frase 9 | 1,04 | 3,72 | 4,76 | 2,38 | -0,98 | | 1,64 | 3,72 | 3,72 | 9,08 | 3,03 | -0,95 | | 0,52 | 1,64 | 3,72 | 5,89 | 1,96 | -0,46 | |
| Frase 10 | 1,64 | 3,72 | 5,36 | 2,68 | -1,28 | | 1,04 | 3,72 | 3,72 | 8,47 | 2,82 | -0,74 | | 0,25 | 1,28 | 3,72 | 5,25 | 1,75 | -0,25 | |
| Frase 11 | 1,64 | 3,72 | 5,36 | 2,68 | -1,28 | | 1,04 | 1,64 | 3,72 | 6,40 | 2,13 | -0,05 | | 0,67 | 1,64 | 3,72 | 6,04 | 2,01 | -0,51 | |
| Frase 12 | 3,72 | 3,72 | 7,44 | 3,72 | -2,32 | | 3,72 | 3,72 | 3,72 | 11,16 | 3,72 | -3,72 | | 1,28 | 1,64 | 3,72 | 6,65 | 2,22 | -2,22 | |
| PC | 1.89 | 3,72 | 67,25 | | | | 1,58 | 3,03 | 3,72 | 99,96 | | | | 0,72 | 1,73 | 3,55 | 71,98 | | | |

Legenda:

VT: Suma de las evaluaciones concedidas en cada frase.

P: Promedio de las evaluaciones concedidas en cada frase.

N: Cociente de la sumatoria de VT, entre el producto de la cantidad de categorías evaluativas por el número de frases a evaluar.

PC: Punto de corte. El cociente entre, la suma de los valores correspondiente a cada categoría evaluativa y el total de frases a evaluar.

Nota: Los valores que aparecen en las columnas de cada una de las categorías a evaluar (**A, M, B**), es el resultado de buscar, según los datos de las mismas en la tabla 3.9, el valor de Z en la distribución normal.

* Se realiza a partir de ubicar el N-P de cada frase y el PC de cada categoría de evaluación por cada criterio a evaluar en una gráfica de distribución normal. En dependencia de la proximidad del N-P a los PC se valora la categoría de evaluación de cada frase por cada criterio a evaluar.

Ejemplo: N-P Frase 1 = -2,32, se puede considerar que está más próximo al PC de 1,89; por tanto, la valoración de la **necesidad** es **alta**. O sea, la elaboración de esta metodología de evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local es valorada por los expertos como altamente necesaria. (Frase 1 del cuestionario). **Fuente:** Elaboración propia.